



---

# Macht werkenden nodig om disruptieve innovatie te beteugelen

## deel II

---

STEVEN DHONDT

---



*De auteur is professor sociale innovatie aan de KU Leuven en senior onderzoek aan TNO (Leiden)*

We eindigden het eerste deel in het april-nummer met de gevaren voor werknemers en de risico's van disruptieve innovatie. In dit artikel bekijken we hoe werknemers zelf innovatie in handen kunnen nemen. Want het nieuwe ondernemen stelt de werkende voor de vraag wat hij of zij moet doen om in dat nieuwe spel van innovatie een rol te krijgen.

Een eerste gedachte zou kunnen zijn om de eigendomsverhoudingen in het bedrijf in vraag te stellen. Het argument van de *European Federation of Employee Share Ownership (EFES)* is dat het beter voor innovatie is als medewerkers mede-eigenaar van bedrijven worden (Braam e.a., 2010). *Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)* zouden medewerkers directe controle kunnen geven over alle investeringen van een bedrijf. Maar eigendom gaat gepaard met risico's en het is maar de vraag of een werkende voldoende zicht en controle heeft op de risico's van het eigen bedrijf. Zelfs in de coöperatieve beweging van Mondragón (Spanje) lopen werkenden het risico hun eigen geïnvesteerd geld zomaar te verliezen. Het meest bekend is de teloorgang van het huishoudapparatenbedrijf Fagor in Baskenland, met duizenden banen die verloren gingen<sup>1</sup>. Eigendom betekent ook nog niet dat er een goed proces is ingericht om over innovatie en innovatieprocessen te spreken. Je zult toch ook moeten gaan kijken naar innovatie in de breedte en het innovatieproces zelf.

#### BESPREEKBAAR MAKEN

Innovatie bespreekbaar maken vergt een combinatie van actie op het niveau van werkplek, bedrijf én de buitenkant van het bedrijf. Daarbij is het nu, in het kader van dit artikel, alleen mogelijk om ontwikkelrichtingen aan te geven. Want bij het bespreekbaar maken van innovatie gaat het niet alleen om de stand van innovatie. Het gaat ook om de verdeling van de productiviteitswinsten als gevolg van innovatie. Dit bespreekbaar maken kan niet voldoende geregeld worden met alleen maar informatierechten over grote investeringen, waar ondernemingsraden in Nederland en België over beschikken. De discussie moet over meer gaan, en daarom moet de discussie ook beter aansluiten op wat de mogelijkheden zijn die uit die innovatie-investeringen komen.

Wellicht moet de discussie ook gaan over de risico's van onder-investeren in bedrijven en de risi-

**Mede-eigendom voor werknemers betekent nog niet dat er een goed proces is ingericht om over innovatie en innovatieprocessen te spreken.**

co's bij mislukte investeringen. Het is niet meer mogelijk om te roepen dat ondernemers alleen voor die risico's opdraaien. In deel I werd duidelijk dat medewerkers gemanoeuvreerd zijn in een positie waar ze ook die risico's (tamelijk ongemerkt) zijn gaan dragen. Die bredere set van innovatiebronnen en de relatie tot productiviteitswinsten is niet eenvoudig te vatten. Dit vergt nog verdere ontwikkeling van juiste strategieën voor werkenden: eerst een kader op bedrijfsniveau, vervolgens een kader voor de werkplek, en tenslotte een kader voor wat op macroniveau moet gebeuren.

#### MEER GREEP OP ORGANISATIEBELEID

De huidige ondernemingsraden (zowel in België als in Nederland) hebben vooral informatierechten over 'grote' investeringen. In de praktijk betekent dat vooral informatie over investeringen in machines of apparaten. Zelden worden ondernemingsraden betrokken bij de bredere innovatiebronnen, en de samenhang daartussen. Meestal komt de informatie over grote en brede investeringen pas in die fase bij de ondernemingsraad terecht waardoor een ondernemingsraad alleen maar kan registreren en niet reageren. Bedrijven zullen moeten rapporteren over deze bredere factoren. Daarbij moet het niet alleen informatie zijn, maar echte signalen waar het bedrijf staat in de concurrentie, en wat de samenhang is tussen de innovatiemaatregelen. Bestuurders moeten het algemene beleid geïntegreerd tonen, niet alleen als aparte hoofdstukken. De essentie is ook dat het management bereid moet zijn om de medewerkers als een countervailing force (theorie dat

binnen een entiteit er twee of meer machten nodig zijn die elkaar nuttig en scherp houden – red.) te zien. De correctie op het beleid en op de investeringen dient niet alleen van shareholders te komen. In een dergelijke constructie gaat het niet alleen om de inputs, maar ook om de uitkomsten en de verdeling van de productiviteitswinsten.

Een apart punt daarbij is dat de betrokkenheid van meer lagen in de organisatie bij innovaties geen vreemd punt voor werkgevers zou mogen zijn. In het innovatie-onderzoek is sprake van een ‘valley of death’ bij het piloteren van innovaties (Butter e.a., 2015). Dat betekent dat een groot aantal innovaties niet verder komt dan de pilootfase. Onze observatie is dat niet alleen in de pilootfase veel innovaties verloren gaan, maar tevens in de uiteindelijke productiefase. Veel innovaties halen uiteindelijk de markt niet vanwege te beperkte betrokkenheid van de werkvloer in het vormgeven van die innovaties. Deze twee ‘valleys of death’ zorgen dat de meeste innovaties nooit of slechts halfbakken op de markt komen (Dhondt e.a., 2015). Daarmee zou helder moeten zijn dat het innovatieproces binnen bedrijven nog veel verbetering kan gebruiken, en dat bottom-up organiseren een belangrijke stap is in het vergroten van de survival rate van innovaties. Werkgevers hebben direct belang bij het beter betrekken van de werkvloer, zeker in een wereld van disruptie.

#### **ONDERSTEUNING OP MICRONIVEAU**

Op bedrijfsniveau moet ook samenkomen wat op werkplekniveau gebeurt. Medewerkers ervaren onmiddellijk aan het lijf de effecten van nieuwe investeringen. Zij kunnen onmiddellijk inschatten wat vernieuwing kan betekenen, en zij kunnen ook die vernieuwing zelf bepalen. Als het gaat om organisatieverandering brengen medewerkers hun ervaring met eerdere veranderingen in. Zij hebben meestal sneller door wat werkt en niet werkt. Maar in de meeste veranderingsprocessen houdt men maar uitzonderlijk rekening met medewer-

**Meestal komt de informatie over grote en brede investeringen pas na beslissing bij de ondernemingsraad terecht waardoor een ondernemingsraad alleen maar kan registreren en niet reageren.**

---

kers. Toch is het op werkplekniveau zichtbaar wat de winst kan zijn van innoveren en vernieuwen.

In België bestond met het Productiviteitsakkoord van 1959 een model waarbij op werkplekniveau productiviteitswinsten werden berekend. De gedachte was dat een deel van die winst verdeeld moest worden tussen werknemer en werkgever. Productiviteit werd wel vooral gekoppeld aan het inzetten van nieuwe machines. In de Belgische textielindustrie losten syndicale en patronale techniekers met geaccepteerde meetmethoden de discussie over de winstverdeling op. Zo meten op micro-niveau is ook wat nodig is in de setting van innovatie. Maar hier zal men geaccepteerde meetmethoden moeten ontwikkelen. Men kan veel leren van lean production technieken, of continue verbeterprogramma's. Dergelijke benaderingen leveren input om te bespreken op werkplekniveau, maar ook met het doorvertalen van de uitkomsten op bedrijfsniveau. Hoe dit zou moeten gebeuren, daarover is nog weinig ervaring beschikbaar. Ondernemingsraden weten niet hoe ze deze informatie moeten verwerken. Wellicht dat het model van het beheersen van psychosociale arbeidsrisico's hierbij kan helpen. De systematiek van risico-inventarisatie en formulering van verbeterplannen kan men ook bij innovaties inzetten. Het risicoperspectief moet je dan wel ombouwen naar een kansenperspectief. Bij de preventie van arbeidsrisico's let men trouwens nu al op de mogelijkheden in arbeidsorganisatie en technologie. Deze mogelijkheden worden noch

gerelateerd aan vernieuwing, noch aan productiviteit. Aan de Vlaamse kant is het inbrengen van het perspectief op werkvloer waarschijnlijk minder lastig dan aan Nederlandse kant, aangezien de organisatiegraad van vakbonden in België bijna vier maal hoger ligt dan in Nederland.

### EN MET TEGENMACHT OP MACRONIVEAU

Op macroniveau is de discussie over innovatie terechtgekomen in een discussie over het terugverdienen van publieke investeringen. Volgens Mazzucato (2013) zouden vele belangrijke basistechnologieën in de IT-industrie (en andere industrieën) voornamelijk mogelijk zijn gemaakt door publieke investeringen. Maar de baten van deze publieke investeringen worden privaat toegeëigend, argumenteert ze. Mazzucato richt zich met name op grote publieke investeringen zoals het CERN, DARPA, het internet, ruimtevaart en dergelijke meer. In mijn ogen gaat het dan met name om de ontwikkeling van de grote technologische instituten en infrastructuur. Maar het mag ook subtieler zijn. In de meeste landen worden innovatie-investeringen gefinancierd vanuit belastingkorting, en wat dan? Dergelijke belastingkorting kun je ook als publiek geld classificeren.

Een belangrijke consequentie daarvan is dat we binnen de huidige context, en meer nog met het bereik van het financiële kapitalisme, waar we eerder op wezen, goed in beeld moeten brengen in welke mate bij innovaties sprake is van publiek geld of niet. Zeker als sprake is van publiek geld, zowel bij inzet van de grote technologische instituten (denk bijvoorbeeld aan IMEC of iMinds) of bij inzet van de belastingkorting voor innovatie, dan zou binnen de bedrijven een controlemogelijkheid moeten ingericht worden om dit bredere publieke belang te bewaken. Werkenden zijn bij uitstek de partij om het publieke belang te bewaken. Betrokkenheid van de ondernemingsraad bij besluitvorming over deze publieke middelen ligt redelijk voor de hand. Deze betrokkenheid zou

**Bij organisatieverandering hebben medewerkers meestal sneller door wat werkt en niet werkt. Maar men houdt slechts uitzonderlijk met hen rekening.**

dan niet alleen op bedrijfsniveau tot stand moeten komen, maar evenzeer in het aansturen van die grote technologische instituten. Hoe dat in de praktijk zou moeten gebeuren, daar moeten we mee experimenteren.

Het gaat niet alleen om het zoeken naar een bestuurlijke oplossing, het gaat ook opnieuw om de productiviteitswinsten die worden gehaald. Het punt is dat in de meeste sectoren, ondanks al het denken over triple en quadruple helix samenwerking tussen stakeholders of de ecosysteem benadering van innovatie (Stam, 2015), het innovatiebeleid verworden is tot een speeltje van werkgevers, wetenschappers en administraties. Meer tegenmacht vanuit werkenden zou zeker geen kwaad kunnen, vooral als zij de prijs van een deel van de innovatiewinst moeten betalen.

Deze drie mogelijke oplossingen moeten helpen om greep te krijgen op innovatie en innovatieprocessen binnen organisaties. Dat is niet voldoende. Apart moet er aandacht komen voor enkele dwarsdoorsnijdende onderwerpen. Het is duidelijk dat er risico's kleven aan een dergelijke insteek. Allereerst is alles afhankelijk van de wijze waarop werkgevers of management met werkenden willen omgaan. In bovenstaand verhaal wijzen we op het belang voor werkgevers en management om te bouwen op bottom-up actie. Dat vergt veranderende hiërarchische relaties in organisaties. De huidige context in bedrijfswereld gaat juist de andere kant op. Er is een groot ge-

loof in het kunnen van het management waardoor centralisering en top-down managen worden versterkt, zeker aan Nederlandse kant (SCP, 2012). In een dergelijk speelveld is het lastig om een goede discussie over een breed onderwerp op gang te krijgen. Nog lastiger is het om het element van tijd in te brengen. Medewerkers worden voortdurend met het argument om de oren geslagen dat hun betrokkenheid leidt tot tragere besluitvorming. Maar het zou duidelijk moeten zijn dat snelle besluitvorming zonder draagvlak juist minder winst in innovatie oplevert.

Juist de 'valleys of death' hebben te maken met te weinig tijd die wordt besteed aan het ontwikkelen van innovaties. Een ander vraagstuk is hoe medewerkers (en hun vertegenwoordigers) hun kennis over (sociale) technologie en marktbenaderingen op peil moeten houden. Dat ligt niet zomaar voor de hand. Hierin zal een spel tussen werkvloer en vertegenwoordigers een uitkomst moeten bieden. Een derde vraagstuk is wat je kunt verwachten van de betrokkenheid van werkkenden bij innovatietrajecten. Naast input om de innovaties zelf te verbeteren, kun je ook verwachten dat medewerkers met alternatieve strategieën of minstens scenario's zullen komen. Een laatste punt is of bedrijven wel oren hebben naar een bredere kijk op innovatiebronnen van bedrijven. Ik denk dat het functioneren van de competentiepool Flanders Synergy bewijst dat er wel degelijk interesse is om aan meer aandacht te besteden dan alleen maar technologie. Over de afgelopen jaren is een netwerk van honderden bedrijven ontstaan die innovatieve arbeidsorganisatie als belangrijke pijler mee helpen ontwikkelen.

### **TOEKOMST VAN DISRUPTIEVE INNOVATIE EN WERKENDEN**

De grote angst van werkkenden is te ondergaan wat er bij het Nederlandse V&D is gebeurd. Bedrijven zoals V&D worden overgenomen door financiers, zoals een Sun Capital, die zelfs niet meer op een

beurs genoteerd zijn. Je kunt niet achterhalen wat die bedrijven nu precies doen en waar hun geld vandaan komt. Sun Capital kan een netwerk van aandeelhouders bedienen zonder zich om een beurskoers te bekommeren. Maar het gaat bij zulke bedrijven als Sun Capital niet alleen om het investeren van kapitaal. Het bedrijf presenteert zich als een totaaloplossing. Elke centimeter van wat ze in eigendom krijgen, dat beweren ze beter en meer winstgevend dan wie ook in te zetten. Sun Capital brengt ook eigen operationele expertise en marketing concepten in. Steeds wordt nieuw management ingezet en wordt de druk opgevoerd om alles zo vloeibaar mogelijk te maken. Zoals hoger aangegeven is de boodschap 'liquidity, liquidity, liquidity'.

Er is geen geloof dat werkkenden zelf kennis kunnen inbrengen of dat lokale kennis over de klant nodig is om een succesvol bedrijf uit te bouwen. Werkkenden hebben alleen een rol in het uitvoeren van wat wordt opgelegd. Bij V&D heeft de werkvloer eens geprobeerd om een sociale innovatie activiteit op te zetten. Het initiatief in één van de winkels leidde al tot opmerkelijke resultaten en nieuwe inkomsten. De inkomsten werden in dank aangenomen en doorgesluisd naar het hoofdkantoor. Verdere investeringen werden niet in het vooruitzicht gezet en de gewonnen productiviteit werd niet verdeeld: een hoger loon zat er niet in. In het daaropvolgende jaar konden de medewerkers het met minder personeel doen. De bereidheid van het personeel om het project dan ook in het tweede jaar verder te zetten was tot nul gereduceerd. Kan zoiets ook Belgische bedrijven overkomen? Ahold neemt Delhaize over. Ahold is (nog) niet vergelijkbaar met een Sun Capital, maar het betekent dat de gesloten Belgische retailmarkt open gebroken wordt. Daarmee kan er op termijn heel wat gaan veranderen voor werkkenden.

Bedrijven moeten innoveren om de concurrentie te overleven. Die innovatie komt niet meer alleen

in de vorm van een machine of technologie. In het beste geval bepalen die slechts zo'n tien procent van de veranderingen in organisaties. Innovatie zit evenzeer in marketingmethodes, in R&D, in informatietechnologie, in de wijze waarop personeel wordt ingezet en in organisatieconcepten. Op al deze aspecten zouden medewerkers hun licht dienen te laten schijnen. Medewerkers dienen ook advies en informatie te krijgen over al deze aspecten en hun interne samenhang. Het heeft geen zin om alleen te focussen op die ene robot als er meer geld wordt geïnvesteerd in de marktbenadering van het bedrijf. De huidige ondernemingen doen hun best medewerkers te informeren, maar doen dat op een *piecemeal*-manier: vooral met onsamenhangende informatie. Voor medewerkers is dit een nieuw spel. Daarvoor moeten nieuwe tools en ondersteuning worden bedacht. Het huidige institutionele kader van ondernemingsraad en inspraakrechten is wellicht aan revisie toe.

Werkgevers zullen opwerpen dat innovatie hun exclusieve terrein is, zowel binnen als buiten het bedrijf. Maar werkenden zijn allang medeverantwoordelijk voor hun eigen lot en dus ook van de investeringen die in de bedrijfscontext worden gemaakt. Maar die ruimte, de bevoegdheid daarover hebben ze nog niet gekregen. Het is ook in het belang van werkenden dat overleg op de verschillende niveaus ruimte gaat bieden aan werkenden om mee te denken en invullingen te geven aan innovatie en daarmee aan de verdeling van productiviteitswinsten.

In het eerste artikel verwees ik naar het reclamepaneel over innovatie in de luchthaven van Guadeloupe: daar ontbraken de werkenden. Zelfs in een toeristische locatie doen die ertoe. Het zou goed zijn als in het debat over innovatie de belangrijkste stakeholder, namelijk de werkenden, hun juiste plaats terugkrijgen. Met de voorgestelde pistes bieden we een eerste perspectief op welke institutionele afspraken daarvoor nodig zijn. ■

---

#### Bibliografie

Eileen Appelbaum, Rose Batt and Ian Clark. *Implications of Financial Capitalism for Employment Relations Research: Evidence from Breach of Trust and Implicit Contracts in Private Equity Buyouts* *British Journal of Industrial Relations*, 51:3 September 2013 0007-1080 pp. 498-518

Geert J.M. Braam, Erik, Poutsma, *De invloed van financiële participatie door management en werknemers op financiële ondernemingsprestaties*. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 2010, 84 jg, 11, 556-563.

Steven Dhondt, Peter Oeij, Paul Preenen, *Working in the Digitalised World: The Meaning of the Link between Advanced Manufacturing and Workplace Innovation in the EU Growth Strategy*. In: Schlick, Christopher (Hrsg.), *Arbeit in der digitalisierten Welt. Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 2015. 249 Seiten. (EAN 9783593505022)

Rienk Goodijk, *Herwaardering van de Rijnlandse principes. Over governance, overleg en engagement*. Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2009.

Jan Larosse, *New Industrial Policy' in Flanders: An integrated policy framework for a new productivity revolution. Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, 2012, 5(1), 99-115.

Mariana Mazzucato, *The Entrepreneurial State. Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Anthem Press, London. 2013.

SCP, *Continu Onderzoek Burgerperspectieven 2012* | 2, SCP, Den Haag, 2012.

Erik Stam, *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique*. *European Planning Studies*, 2015, 23(9), 1759-1769.

---

1. <http://www.cecop.coop/On-the-current-difficulties-of-the>