

Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

De voorzitter van de Tweede Kamer der
Staten-Generaal
Prinses Irenestraat 6
2595 BD Den Haag

Postbus 90801
2509 LV Den Haag
T 070 333 44 44

Onze referentie
2025-0000145840

Datum 3 juli 2025
Betreft Kabinetsreactie SER-advies 'Naar verdere succesvolle
toepassing van sociale innovatie'

Op dit moment hebben grote veranderingen Nederland in hun greep. Zaken als digitalisering, klimaat, migratie en vergrijzing zorgen voor uitdagingen op het gebied van werk en de kwaliteit van werk. Bij werkgevers én bij werkenden. Ook de inflatie en de energieschaarste hebben grote invloed op Nederland en het Nederlandse bedrijfsleven. Werkenden moeten leren omgaan met nieuwe technologie zoals AI, werken vaker op afstand met elkaar samen en ervaren nog steeds uitdagingen op het gebied van ontplooiing van talenten en competenties waarbij iedereen mee kan doen op de arbeidsmarkt. Dit terwijl werkgevers geconfronteerd worden met schaarste op het gebied van arbeidskrachten en energie en een internationale concurrentiepositie die onder druk staat, waar zij creatieve oplossingen voor moeten vinden.

Bedrijven en organisaties moeten innoveren om snel en goed te kunnen reageren op zulke veranderingen. Eén van de belangrijkste ambities van het kabinet is dan ook om te zorgen voor de juiste omstandigheden om te kunnen innoveren. Daarbij gaat het niet alleen om technologische innovatie, maar ook om sociale innovatie: andere manieren van werken, organiseren, managen en samenwerken. Dat betekent bijvoorbeeld meer aandacht voor (bij)scholing van werknemers, inclusief managers, het organiseren van medezeggenschap, het borgen van een gezonde werk- en bedrijfscultuur en nadenken over hoe het werk zo ingericht en georganiseerd kan worden dat dit aantrekkelijk blijft. Met als doel bedrijven met gemotiveerde, productieve en duurzaam inzetbare werknemers. Het kabinet ziet sociale innovatie als een essentiële voorwaarde voor bedrijven, de arbeidsmarkt en de economie in zijn geheel om te kunnen omgaan met al die grote veranderingen. Vooral arbeidsmarktkrapte en stagnerende arbeidsproductiviteit maken sociale innovatie urgent.

Vernieuwing is binnen een arbeidsorganisatie vaak uitdagend en niet vanzelfsprekend. Dit was voor de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en staatssecretaris van Economische Zaken (EZ) reden om op 17 juni 2020 de SER advies te

vragen over de toepassing van sociale innovatie en de uitdagingen en kansen voor het Nederlandse bedrijfsleven.¹

De SER heeft vervolgens in maart 2023 het advies 'Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie' gepubliceerd.

Datum
3 juli 2025

Onze referentie
2025-0000145840

In deze brief informeren wij uw Kamer over de reactie van het kabinet op dit SER-advies. We geven eerst een algemene reactie, daarna reageren we op de specifieke aanbevelingen.

Algemene reactie

Met sociale innovatie doelt de SER op 'vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties gericht op verbetering van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent'². De SER benadrukt het belang van sociale innovatie voor het Nederlandse bedrijfsleven, vanwege het positieve effect op de werkomstandigheden van medewerkers en op de arbeidsproductiviteit.

Het kabinet sluit zich aan bij de opvatting van de SER dat sociale innovatie een belangrijk thema binnen de huidige arbeidsmarkt moet zijn.

Het kabinet onderscheidt twee aspecten van sociale innovatie binnen organisaties:

1. Sociale innovatie als organisatievraagstuk dat zich richt op onder andere competentieontwikkeling, de inrichting van werk, kwaliteit van werk en het stimuleren van een inclusieve werkomgeving.
2. Sociale innovatie als (gedeeltelijke) oplossing voor zowel de arbeidsmarktkrapte als voor het verbeteren van het concurrentievermogen.

Tussen de adviesaanvraag aan de SER halverwege 2020 en de publicatie van het SER-advies in 2023 is verschillend beleid geïnitieerd gericht op het stimuleren van sociale innovatie binnen organisaties. Zo is het kabinet in 2021 gestart met een aantal innovatieve werkvoorzieningen die sociale innovatie stimuleren, waarbij het kabinet (mkb-)werkgevers helpt om mensen die een extra steuntje in de rug nodig hebben een passende werkplek te bieden.³ Zo ondersteunt het Sociaal Innovatiefonds werkgevers bij het doen van investeringen om groepen mensen met een ondersteuningsbehoefte aan te nemen.⁴ Naar aanleiding van het amendement van de heer De Kort⁵ biedt de subsidieregeling inclusieve technologie werkgevers de mogelijkheid om te investeren in technologische inclusieve hulpmiddelen in de periode van oktober 2025 tot en met mei 2026.⁶ Met deze voorzieningen zet het kabinet in op het stimuleren van aantrekkelijk, betekenisvol en perspectiefrijk werk, zoals de SER in het rapport benoemt.

De SER geeft aan dat competentieontwikkeling van werkenden van groot belang is bij sociale innovatie. Innovatie is namelijk afhankelijk van hoe de werkenden in de

¹ Adviesaanvraag 'Succesvollere toepassing van sociale innovatie', 17 juni 2020.

² SER-rapport 'Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie', pagina 3.

³ Kamerstukken II, 2020/21, 34352, nr. 221.

⁴ Kamerstukken II, 2020/21, 34352, nr. 221; Kamerstukken II, 2024/25, 34352, nr 340.

⁵ Kamerstukken II, 2023/24, 36 410 XV, nr. 15

⁶ Kamerstukken II, 2024/25, 34352, nr 340.

onderneming zijn toegerust met vaardigheden en meekunnen met veranderingen en slimme oplossingen die juist bijdragen aan verandering. De SLIM-regeling sluit daarop aan in de vorm van een subsidieregeling voor het mkb, om te investeren in een leerrijke werkomgeving. Op 22 november 2024 is uw Kamer geïnformeerd over de verlenging van de SLIM-regeling. De Kamerbrief Slim investeren in leven lang ontwikkelen (LLO) introduceert ook een scholingsfaciliteit binnen de SLIM-regeling.

De scholing is gekoppeld aan in hoe werknemers tijdens hun carrière kunnen doorgroeien binnen specifieke sectoren (sectorale ontwikkelpaden) om werkgevers in maatschappelijk cruciale sectoren te ondersteunen in verkrijgen van voldoende gekwalificeerd personeel.⁷ Op 13 november 2023 heeft uw Kamer ook de Kamerbrief Vervolg beleidslijnen LLO ontvangen, waarin het kabinet de start van een leercultuurprogramma aankondigde⁸. In het leercultuurprogramma worden in samenwerking met sectorale en regionale partijen activiteiten opgezet om de leercultuur in het mkb te bevorderen. Met name in het mkb kan dit een uitdaging zijn, omdat daar over het algemeen minder tijd en middelen beschikbaar zijn om te blijven leren en ontwikkelen. Ook zet het kabinet in op het werven en ontwikkelen op basis van vaardigheden in plaats van alleen maar diploma's. Diverse branches, regio's en bedrijven zijn hier al actief mee aan de slag, bijvoorbeeld door skillspaspoorten te ontwikkelen en gebruiken. Het kabinet faciliteert dit door de ontwikkeling van de nationale skillstaal CompetentNL, waarmee we een objectieve gezamenlijke taal voor allerlei skillsinitiatieven bieden. Dit helpt bij een gedeeld beeld van wat mensen kennen en kunnen.

Datum
3 juli 2025
Onze referentie
2025-0000145840

Voor het verhogen van de (arbeids-)productiviteit door de toepassing van sociale innovatie wordt er in de Kamerbrief Uitwerking plannen arbeidsmarktkrapte en brede arbeidsmarktagenda⁹ gewezen op het belang van innovatie. Hier wordt via vijf sporen de krapteaanpak van dit kabinet toegelicht. Innovatie raakt aan deze nauw verwante sporen. Zo experimenten onderwijsbesturen met innovaties als de meerurenbonus en flexibiliteit van roosters om mensen in staat te stellen meer uren te werken. Zo is het slimmer organiseren van werk met dezelfde mensen één van de pijlers onder de aanpak om de krapte terug te dringen. Daarnaast werkt het ministerie van EZ aan de uitwerking van de productiviteitsagenda. Hierin worden de verschillende vervolgstappen beschreven die het kabinet zal nemen om de arbeidsproductiviteit in Nederland te verhogen. In de voortgangsbrief¹⁰ van december is het belang van innovatie voor productiviteitsgroei benadrukt. Ook zet het kabinet met het arbeidsmarktpakket in op goede werkrelaties die de voedingsbodem vormen voor sociale innovatie.

De SER stelt terecht dat het combineren van sociale innovatie en procesinnovatie¹¹ leidt tot een hogere productiviteit. In het Actieplan Groene en Digitale Banen wordt sociale innovatie dan ook beschouwd als randvoorwaardelijk voor grootschalige adoptie van arbeidsbesparende technologieën en procesinnovatie om de arbeidsmarktkrapte terug te dringen. In het laatste kwartaal van 2023 is uw Kamer hierover geïnformeerd.¹²

⁷ Kamerstukken II 2024/25, 30012, nr. 158.

⁸ Kamerstukken II, 2023/24, 30012, nr. 156.

⁹ Kamerstukken II, 2024/25, 29544, nr. 1260.

¹⁰ Kamerstukken II, 2024/25, 36600, nr. 55.

¹¹ Het verbeteren van processen aan de hand van het ontwikkelen en/of toepassen van voor het bedrijf nieuwe technologieën en/of werkwijzen. Technopolis-rapport 'Verkenning procesinnovatie'.

¹² Kamerstukken II, 2022/23, 29544, nr. 1229.

De SER heeft helder uiteengezet waar aanknopingspunten liggen op het gebied van 'de organisatie van veranderingen van de arbeidsorganisatie voor medewerkers in het bedrijf. Punten die de SER onderscheidt zijn met name gericht op managementvaardigheden, organisatiecultuur, competenties van het personeel en de bedrijfscultuur¹³.

Dit helpt het kabinet in toekomstige beleidsontwikkeling nog scherper te duiden wat sociale innovatie binnen organisaties omvat en waar mogelijkheden liggen om arbeidsinnovatie verder te stimuleren en te ondersteunen.

Het kabinet ziet het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor overheden, sociale partners en werkgevers om sociale innovatie actief te stimuleren.

Reactie op specifieke aanbevelingen

Zorg voor een gerichte stimuleringsregeling voor het mkb

De SER geeft aan dat door een gebrek aan interne competenties en capaciteit van kleinere ondernemingen niet elke onderneming vanuit dezelfde kennisbasis kan handelen. In de huidige situatie missen kleinere ondernemingen de kennis om te bepalen wat ze nodig hebben, bijvoorbeeld in het kader van digitalisering en de klimaat- en energietransities. Hierdoor bestaat er volgens de SER marktfalen in de vorm van informatie-asymmetrie. Om dit tegen te gaan is een financieel stimuleringsinstrument voor het midden- en kleinbedrijf (mkb) volgens de SER noodzakelijk.

Tegelijkertijd constateert de SER dat een tekort aan financiering niet de kern van het probleem is, maar dat de voornaamste knelpunten bedrijfsmatig van aard zijn. Bijvoorbeeld door een gebrek aan prioritering, het vermogen van een organisatie om een nieuwe manier van werken te omarmen of een gebrek aan vaardigheden.¹⁴

Het kabinet realiseert zich dat het onderliggende probleem van informatie-asymmetrie alle vormen van innovatie hindert. Het is de overtuiging van het kabinet dat bedrijven eerst zelf doordrongen moeten worden van het belang van proces- en sociale innovaties. Dit vergt bewustwording en activatie van bedrijven. Ten aanzien van procesinnovatie heeft het kabinet in overleg met branches in de laatste brief ten aanzien van het Actieplan Groene en Digitale Banen een aanpak met drie actielijnen aangekondigd gericht op:

1. Informatievoorziening aan bedrijven.
2. Bevordering van regionale ondersteuning.
3. Onderzoek naar welke aanpak werkt om bedrijven meer succesvol te laten innoveren in hun werkprocessen.¹⁵

Ten aanzien van de definitie die de SER hanteert van sociale innovatie moet het kabinet nog een aanpak ontwikkelen, waarbij de aanpak op procesinnovatie ter inspiratie dient.

Datum
3 juli 2025

Onze referentie
2025-0000145840

¹³ SER- rapport 'naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie', pagina 18.

¹⁴ Technopolis-rapport 'Verkenning procesinnovatie'.

¹⁵ Kamerstukken II 2023/24, 29544, nr. 1229.

Het Platform Sociale Innovatie

De SER adviseert om samen met sociale partners een nieuw platform gericht op sociale innovatie binnen organisaties in te stellen. De Raad pleit daarbij voor de ondersteuning van bedrijven met onderzoek, praktische tips en het uitwisselen van ervaringen. Het kabinet beaamt dat informatiedeling en het toegankelijk maken van informatie van groot belang is bij het stimuleren van innovatie.

Datum

3 juli 2025

Onze referentie

2025-0000145840

Voor sociale innovatie binnen organisaties geldt dat er diverse platforms beschikbaar zijn die zich gedeeltelijk dan wel geheel op het onderwerp richten. Voorbeelden hiervan zijn de TNO-kennisbank sociale innovatie, het kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht, Windesheim Zwolle, het Leeroverzicht, de City Deal Impact Ondernemen, het platform Duurzaam aan het Werk, Teqnow van de Metaalunie of één van de regionale platforms gericht op sociale innovatie.

Het kabinet gaat daarom met de SER bekijken waar kansen liggen om de informatiedeling en de uitvoering van sociale innovatie beter te borgen, rekening houdend met het al bestaande instrumentarium. Het kabinet ziet daarbij ook een verantwoordelijkheid voor de sociale partners en moedigt hen aan om tips, voorbeelden en ervaringen te delen als het aankomt op sociale innovatie.

Tot slot

Het kabinet is de SER erkentelijk voor het rapport met concrete handvatten om sociale innovatie breder, succesvoller en duurzamer toe te passen in het Nederlands bedrijfsleven. In deze brief is uiteengezet hoe het kabinet verder invulling geeft aan de aanbevelingen van de SER. De laatste aanbeveling van de SER om hierbij te blijven kijken naar het buitenland nemen wij ook ter harte. Het kabinet ziet tot slot een grote meerwaarde in voortdurende inspanningen van de SER om goede voorbeelden uit de praktijk te delen als het gaat om sociale innovatie.

De minister van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,

Y.J. van Hijum

De minister van Economische Zaken,

V.P.G. Karremans