



# Sociale Innovatie Monitor Limburg 2012

NSI- Network Social Innovation  
School of Business and Economics  
Maastricht University

*Uitgevoerd door het NSI in samenwerking met LWV*

**Sociale Innovatie Monitor Limburg  
2012**

NSI - Network Social Innovation  
School of Business and Economics  
Maastricht University

Uitgevoerd door het NSI in samenwerking met LWV

## Colofon

© Network Social Innovation (NSI). Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden veelevoudigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de voorzitter van het NSI.

Aan het onderzoek voor de Sociale Innovatie Monitor Limburg 2012 is meegewerkt door Tim Rutten, Thomas Thijssens, Bert van Landeghem, Marion Sumpf, Lex Borghans, Anita van Gils, Andries de Grip en Paul Iske.

### **Network Social Innovation**

School of Business and Economics

Maastricht University

Postbus 616

6200 MD Maastricht

Tel. +31 43 3883751

email: [secnsi@maastrichtuniversity.nl](mailto:secnsi@maastrichtuniversity.nl)

website: [www.networksocialinnovation.nl](http://www.networksocialinnovation.nl)

### **Vormgeving**

Miranda Boere, NSI secretariaat, Maastricht

## Voorwoord

In dit rapport worden de resultaten gepresenteerd van de Sociale Innovatie Monitor Limburg. Dit onderzoek onder Limburgse bedrijven werd in februari 2012 uitgevoerd door het Netwerk Sociale Innovatie (NSI) van de Universiteit Maastricht School of Business & Economics (SBE), in samenwerking met de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV). Door de monitor jaarlijks uit te zetten en in kaart te brengen hoe sociale innovaties zich in de tijd ontwikkelen bij bedrijven/organisaties in Limburg, hopen NSI en LWV een impuls te geven aan de optimalisering van diverse (interne en externe) sociale innovaties.

De resultaten voor elke organisatie zijn reeds in juni 2012 teruggekoppeld naar de organisatie zelf. Daardoor hebben de deelnemers beter inzicht kunnen krijgen in hun eigen sociale innovatievermogen in vergelijking met het gemiddelde resultaat voor hun sector en dat van alle organisaties die aan het onderzoek hebben meegedaan. De sociale innovatiemonitor zorgt er daarmee voor dat het sociale innovatievermogen van de deelnemende organisatie getest en verbeterd kan worden. Wanneer organisaties daar prijs op stellen kan het NSI hen daarbij helpen.

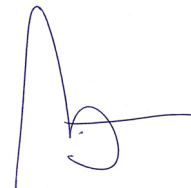
NSI definieert sociale innovatie als vernieuwingen in organisaties, en nieuwe manieren van werken die leiden tot het beter ontwikkelen en benutten van de competenties van medewerkers, om daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen of andere organisatie-, maatschappelijke-, of medewerkersdoelen te verwezenlijken. In de monitor hebben we aandacht besteed aan de volgende zes indicatoren van sociale innovatie: Strategische oriëntatie op sociale innovatie, interne veranderingssnelheid, zelforganiserend vermogen, talentontwikkeling, investeren in kennisbasis en duurzame inzetbaarheid.

Wij danken alle respondenten voor hun deelname aan het onderzoek en presenteren in dit rapport graag het eindresultaat.

Met vriendelijke groet,



Prof. Dr. Andries de Grip  
Voorzitter NSI  
School of Business and Economics  
Maastricht University



Wim Weijnen  
Directeur LWV



## Inhoudsopgave

1	Inleiding	I
2	De Sociale Innovatie Pijlers	I
2.1	Strategische oriëntatie op sociale innovatie	I
2.2	Interne veranderingssnelheid	5
2.3	Zelforganiserend vermogen	6
2.4	Talentontwikkeling	7
2.5	Investeren in kennisbasis	9
2.6	Duurzame inzetbaarheid	10
3	Conclusies	12
	Bijlage: Opzet onderzoek	15



# 1 Inleiding

Sociale innovatie wordt door het NSI gedefinieerd als vernieuwingen in organisaties, en nieuwe manieren van werken die leiden tot het beter ontwikkelen en benutten van de competenties van medewerkers, om daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen of andere organisatie-, maatschappelijke-, of medewerkersdoelen te verwezenlijken. Bedrijven en organisaties richten zich in toenemende mate op sociale innovaties om hun concurrentiepositie te versterken en het hoofd boven water te houden. Alhoewel dit vanzelfsprekend lijkt is dit het absoluut niet.<sup>1</sup> Daarom willen we met de Sociale Innovatie Monitor Limburg in kaart brengen hoeveel aandacht er bij Limburgse werkgevers is voor sociale innovatie en in hoeverre er daarbij verschillen zijn tussen sectoren en tussen grote en kleine bedrijven. Daarbij richten we ons op het beeld dat de organisatie van zichzelf heeft. Om dit te onderzoeken wordt sociale innovatie in de Monitor gemeten aan de hand van een vragenlijst met 53 vragen. Deze vragen bepalen het niveau van sociale innovatie voor bedrijven en organisaties op basis van zes in belangrijke mate complementaire pijlers:

- 1) Strategische oriëntatie op sociale innovatie.
- 2) Interne veranderingssnelheid.
- 3) Zelforganiserend vermogen.
- 4) Talentontwikkeling.
- 5) Investeren in kennisbasis.
- 6) Duurzame inzetbaarheid.

De tweede en derde pijler hebben betrekking op het flexibel organiseren. De laatste drie pijlers op wat wel wordt aangeduid als het “slimmer werken”.<sup>2</sup> Op de volgende pagina's bespreken we achtereenvolgens deze zes pijlers. Daarbij wordt per pijler nagegaan of er verschillen bestaan tussen:

- sectoren: industrie, commerciële dienstverlening en niet-commerciële dienstverlening.
- kleine bedrijven (0-50 medewerkers), middelgrote bedrijven (51 tot 250 medewerkers) en grote bedrijven (meer dan 250 medewerkers).

Alle pijlers zijn gebaseerd op een aantal indicatoren die elk betrekking hebben op een bepaald aspect van de desbetreffende pijler. Daarbij zijn alle indicatoren gemeten op basis van een 5-puntsschaal, die uiteenloopt van 1 (“zwak”) tot 5 (“sterk”).

## 2 De Sociale Innovatie Pijlers

### 2.1 Strategische oriëntatie op sociale innovatie

Uit onderzoek blijkt dat een strategische oriëntatie een significante indicator is voor de economische prestatie van een organisatie.<sup>3</sup> De mate waarin sociale innovatie strategisch verankerd is in een bedrijf of organisatie is dus van groot belang voor succesvolle sociale innovatie. Deze strategische oriëntatie kan op verschillende aspecten betrekking hebben. Daarom meten wij in hoeverre een organisatie een strategische oriëntatie heeft op sociale innovatie op terreinen als:

1. Van Halem, A. (2009). *Sociale innovatie*, Kluwer.
2. SER (2006). *Welvaartsgroei door en voor iedereen. Thema Sociale innovatie*, SER Advies 2006-08, Den Haag.
3. Zie bijvoorbeeld Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, The Free Press, New York of Gatignon, H. & Xuereb, J.M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), p. 77-90.

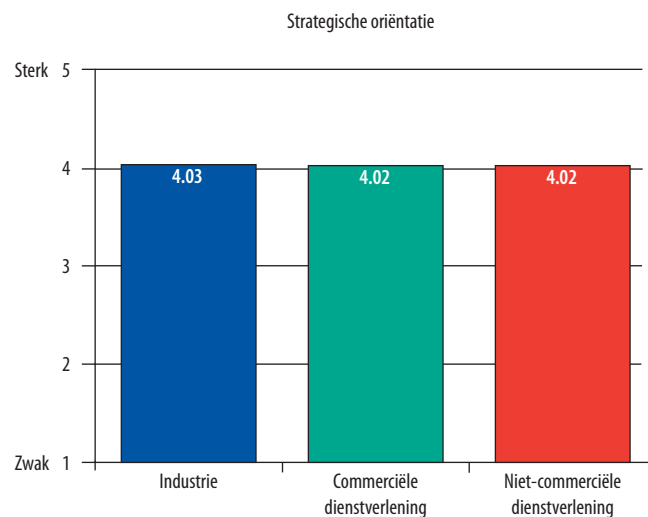


- Vernieuwingen van werkprocessen, producten/diensten.
- Innovatiecultuur.
- Open innovatie in samenwerking met klanten, toeleveranciers, kennisinstellingen, etc.
- Kennisabsorptie en responsiviteit.
- Zoeken naar nieuwe klanten en markten.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
- Gebruik van sociale media.

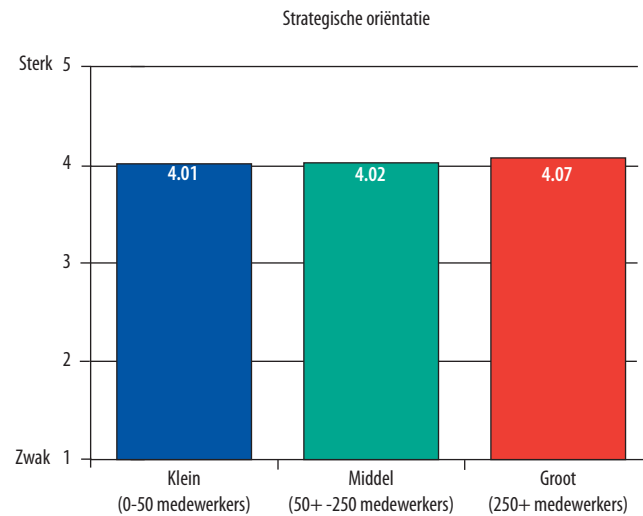
## Resultaten

- Het Limburgse bedrijfsleven heeft veel aandacht voor een strategische oriëntatie van de organisatie gericht op sociale innovatie. Met een gemiddelde score van 4,02 scoren bedrijven zeer hoog op deze pijler van sociale innovatie. Dit laat zien dat vrijwel alle organisaties zich bewust zijn van het belang van sociale innovatie en hier ook aandacht voor hebben in hun bedrijfsstrategie.
- De mate waarin er in organisaties sprake is van een strategische oriëntatie op sociale innovatie verschilt nauwelijks tussen de drie sectoren industrie, commerciële en niet-commerciële dienstverlening. Oftewel, de verankering van het sociale innovatiebeleid in de strategische oriëntatie van het bedrijf hangt niet af van het type bedrijf. In alle sectoren is er een sterke focus op sociale innovatie.
- Ook zijn er op dit punt weinig verschillen tussen kleine, middelgrote of grote organisaties. Zowel bij het MKB als bij de grote bedrijven is de strategische oriëntatie duidelijk gericht op sociale innovatie.
- Ook meer in het algemeen zijn er geen grote verschillen in de mate waarin bedrijven een strategische oriëntatie hebben op sociale innovatie. Er zijn geen bedrijven die zichzelf op dit punt zwak vinden. Anderzijds zijn er ook weinig organisaties die zichzelf op alle aspecten van hun strategische oriëntatie op sociale innovatie sterk vinden. Slechts 3% van de bedrijven scoort hoger dan 4,5 op de gehanteerde 5-puntsschaal.

*Figuur 1. Strategische oriëntatie op sociale innovatie naar sector*



*Figuur 2. Strategische oriëntatie op sociale innovatie naar bedrijfsgrootte*



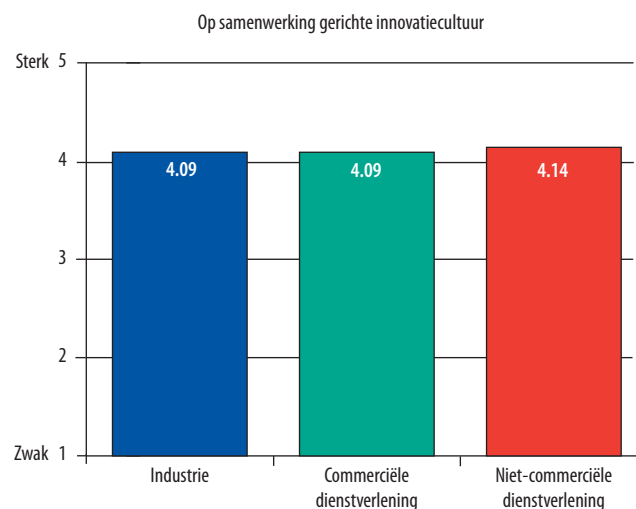
### *Drie factoren van strategische oriëntatie*

Uit een nadere analyse van de data blijkt dat we bij een strategische oriëntatie op sociale innovatie een onderscheid kunnen maken tussen drie cruciale aspecten:

#### *1. Een op samenwerking gerichte innovatiecultuur*

- Het eerste aspect duidt op een op samenwerking gerichte innovatiecultuur, met aandacht voor maatschappelijke doelstellingen. Daarbij is het ook belangrijk dat organisaties accepteren dat hun medewerkers fouten kunnen maken. Fouten moeten vooral worden gezien als een leermoment en een onvermijdelijke gevolg van een ondernemende houding van het personeel.
- Het blijkt dat alle sectoren met een gemiddelde boven de vier op dit punt vrij hoog scoren. Daarbij is er geen verschil tussen de industrie en commerciële dienstverlening: voor beide sectoren is de score 4,09. De score voor de niet-commerciële dienstverleningssector ligt zelfs nog iets hoger: 4,14, maar dit verschil is niet significant.

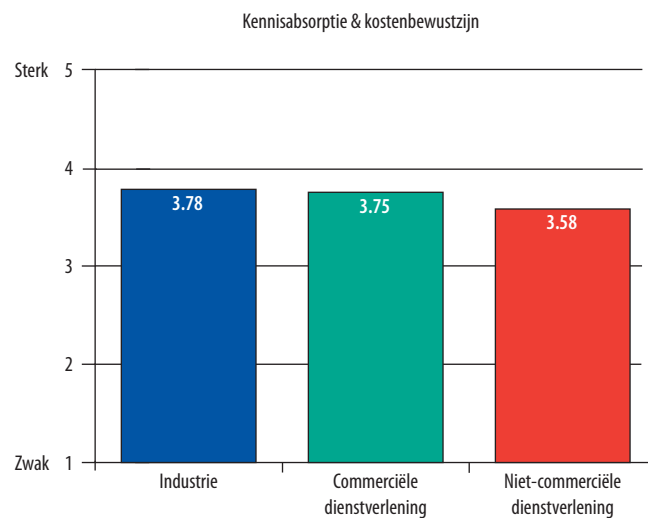
*Figuur 3. Op samenwerking gerichte innovatiecultuur naar sector*



## 2. Kennisabsorptie en kostenbewustzijn

- Het tweede aspect is de verhouding tussen kennisabsorptie en kostenbewustzijn. Succesvolle sociale innovaties vereisen niet alleen investeringen in het bewust kennis van buiten naar binnen halen, maar ook dat dit op een efficiënte (kostenbewuste) wijze gebeurt. De resultaten geven aan dat niet-commerciële dienstverlening minder bereid blijkt om efficiënt te investeren in kennisabsorptie dan de commerciële dienstverlening en de industrie. Daarentegen is er op dit punt nauwelijks verschil tussen de industrie en de commerciële dienstverlening.

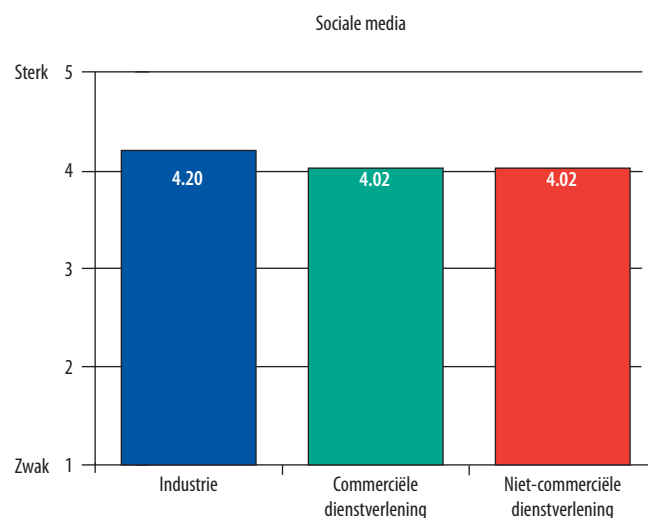
*Figuur 4. Kennisabsorptie en kostenbewustzijn naar sector*



## 3. Sociale Media

- Het derde aspect van een strategische oriëntatie op sociale innovatie richt zich op het gebruik van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van sociale media (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.). De inzet van sociale media is vooral groot in de industrie. Bedrijven in deze sector scoren op dit punt gemiddeld 4,2. De inzet van sociale media verschilt daarentegen niet tussen de commerciële en niet-commerciële dienstverlening.

*Figuur 5. Gebruik van nieuwe ontwikkelingen op gebied van sociale media naar sector*



## 2.2 Interne veranderingssnelheid

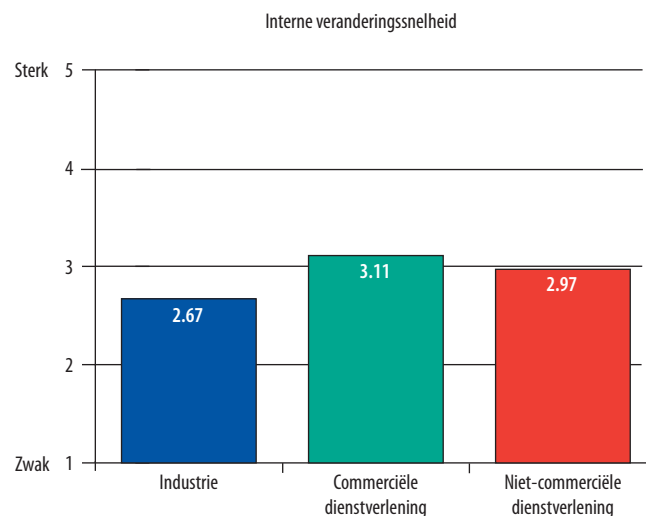
Door snelle veranderingen op de afzetmarkt is het voor veel organisaties van groot belang dat zij hun bedrijfsroutines en competenties voortdurend aanpassen aan de externe omgeving om te kunnen blijven concurreren. De interne veranderingssnelheid van de organisatie brengt de mate waarin de inzet van medewerkers kan worden aangepast aan de bedrijvigheid in kaart. Deze interne veranderingssnelheid wordt gemeten op basis van indicatoren die betrekking hebben op:

- Decentralisatie van beslissingsbevoegdheden.
- Flexibel organiseren van het werk: flexibele contracten, zelfroosteren, flexibele werktijden, e.d.

### Resultaten

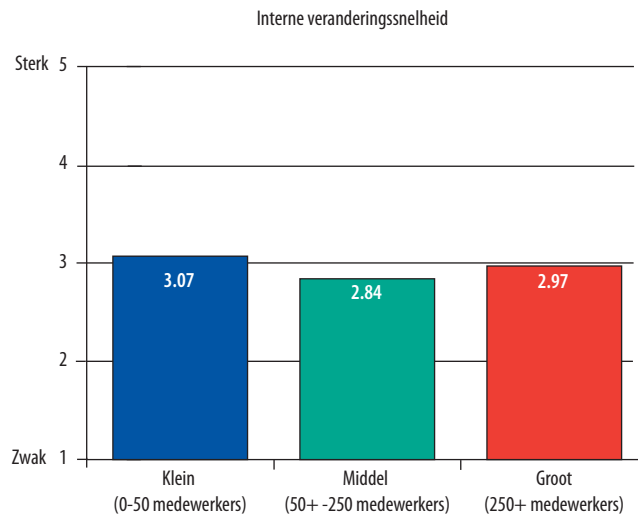
- De interne veranderingssnelheid voor bedrijven in Limburg is met gemiddeld 2,91 aan de lage kant.
- Bij de bedrijven in de commerciële dienstverlening is de interne veranderingssnelheid gemiddeld het hoogste. Deze sector is erg gericht op de klant, waardoor bedrijven beter kunnen inspelen op veranderingen in de markt. Een hoge interne veranderingssnelheid is voor deze bedrijven dan ook een belangrijke voorwaarde voor succes. Ook in deze sector is de gemiddelde interne veranderingssnelheid (3,11) echter niet zonder meer hoog te noemen.
- Industriële bedrijven scoren op dit punt nog aanzienlijk lager. De gemiddelde score van 2,67 voor deze bedrijven wijst er op dat de inzet van medewerkers in de industrie moeilijk op betrekkelijk korte termijn te veranderen is.
- Kleine bedrijven van 0-50 medewerkers hebben de hoogste interne veranderingssnelheid. Kleine bedrijven zijn veelal hiërarchisch platte organisaties, waardoor ze flexibel kunnen opereren en snel grote wijzigingen kunnen doorvoeren in de inzet van hun medewerkers.<sup>4</sup> Wat dat betreft is het echter opmerkelijk dat de grote bedrijven op dit punt hoger scoren dan de middelgrote bedrijven.
- Er zijn ook meer in het algemeen aanzienlijke verschillen in de interne veranderingssnelheid van organisaties. Bijna 20% van de organisaties vindt zichzelf op dit punt (met een score van 2 of lager) zwak, terwijl 8% de interne veranderingssnelheid (met een score hoger dan 4,5) als sterk typeert. Zoals Figuur 6 al aangeeft, zijn er vooral in de industrie veel bedrijven waar de interne veranderingssnelheid laag is. In deze sector heeft maar liefst 28% van de bedrijven een score van 2 of lager. Daarentegen is er vooral in de commerciële dienstverlening een wat grotere groep bedrijven waar de interne veranderingssnelheid hoog is. In deze sector scoort 9% van de bedrijven hoger dan 4,5.

Figuur 6. Interne veranderingssnelheid naar sector



4. Zie ook Powel, Levy, (1998). SME Flexibility and the Role of Information Systems. *Small Business Economics*. Vol. 11, p. 183-196.

Figuur 7. Interne veranderingsnelheid naar bedrijfsgrootte



### 2.3 Zelforganiserend vermogen

Voortdurende en complexe veranderingen in de externe omgeving van de organisatie vragen naast een hoge interne veranderingsnelheid ook vaak een hoog zelforganiserend vermogen van de medewerkers. Organisaties die willen blijven innoveren proberen een werkstructuur te realiseren waarin werknemers op alle niveaus snel de juiste beslissing kunnen nemen en de vrijheid c.q. het vertrouwen krijgen de aanpak waarvoor zij kiezen direct te kunnen uitvoeren. Dit vereist dat medewerkers sterk betrokken zijn bij de organisatie, er veel wordt samengewerkt en veel onderling vertrouwen is. Om dit te bereiken is het belangrijk om afstand te nemen van een “beheers en bevel” cultuur die kenmerkend is voor sterk hiërarchische en bureaucratische organisaties.

Het creëren van zelforganiserend vermogen in een organisatie vraagt ook om leiderschap dat vertrouwen heeft in de rationaliteit en zelfstandigheid van de medewerkers op elk niveau binnen de organisatie.<sup>5</sup> De rol van leiderschap is om criteria op te stellen die het nemen van beslissingen op de verschillende niveaus in de organisatie mogelijk maken. Daarbij moeten lijnmanagers zich opstellen als een coach, die zijn medewerkers ondersteunt.<sup>6</sup> Het zelforganiserend vermogen van een organisatie wordt in de Sociale Innovatie Monitor gemeten op basis van de volgende aspecten:

- Leiderschap: coaching, visie, stimuleren/faciliteren ondernemerschap.
- Organisatie-culturele aspecten: vertrouwen, betrokkenheid, nieuwe dingen uitproberen.
- Organisatie-structurele aspecten: zelfverantwoordelijke teams, projectmatige aanpak.

#### Resultaten

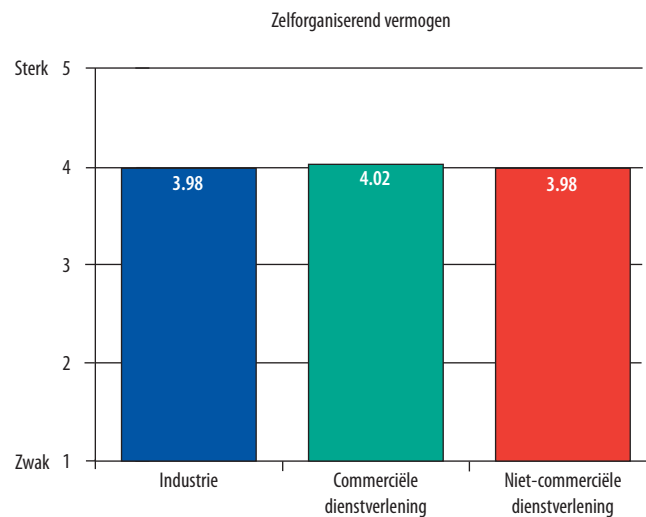
- Het blijkt dat in alle drie sectoren de bedrijven gemiddeld een hoog zelforganiserend vermogen hebben. Dit geeft aan dat in veel organisaties de medewerkers veel verantwoordelijkheid krijgen om beslissingen te nemen en daarin ondersteund worden door hun leidinggevenden. Dit betekent dat medewerkers op uitvoerend niveau, die direct contact met de klanten van het bedrijf hebben, goed in staat zijn om optimaal in te spelen op de wensen en verwachtingen van specifieke klanten.

5. Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). “Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 (3), p. 5-14.

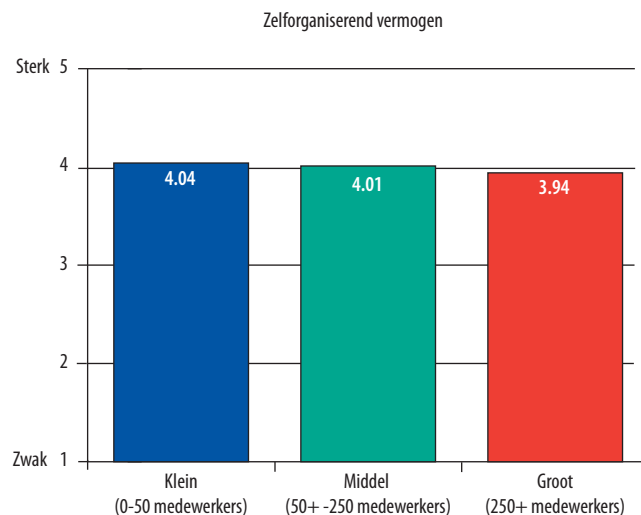
6. Van Knippenberg, D. & Hogg M.A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, p. 243-296.

- De bedrijfsgrootte blijkt enige invloed te hebben op het zelforganiserend vermogen van organisaties. In de grote bedrijven is het zelforganiserend vermogen significant lager (3.94) dan in de middelgrote (4.01) en kleine bedrijven (4.04).
- Maar er zijn in het algemeen geen grote verschillen in de mate waarin organisaties aandacht hebben voor hun zelforganiserend vermogen. Er zijn maar weinig werkgevers die zichzelf op dit punt zwak vinden. Aan de andere kant vindt slechts 3% van de organisaties zichzelf op dit terrein sterk.

*Figuur 8. Zelforganiserend vermogen naar sector*



*Figuur 9. Zelforganiserend vermogen naar bedrijfsgrootte*



## 2.4 Talentontwikkeling

In vrijwel alle sectoren van de economie is de aandacht voor de ontwikkeling van de medewerkers van groot belang voor de concurrentiekracht van de organisatie. Talentontwikkeling is de motor van de huidige kenniseconomie en op alle niveaus onmisbaar voor de hedendaagse medewerker. Zonder het verbeteren en verbreden van de expertise van een medewerker zal deze nooit zijn of haar volledige potentieel kunnen benutten. Noch voor zichzelf, noch voor de organisatie waar de persoon werkzaam is. Talentontwikkeling

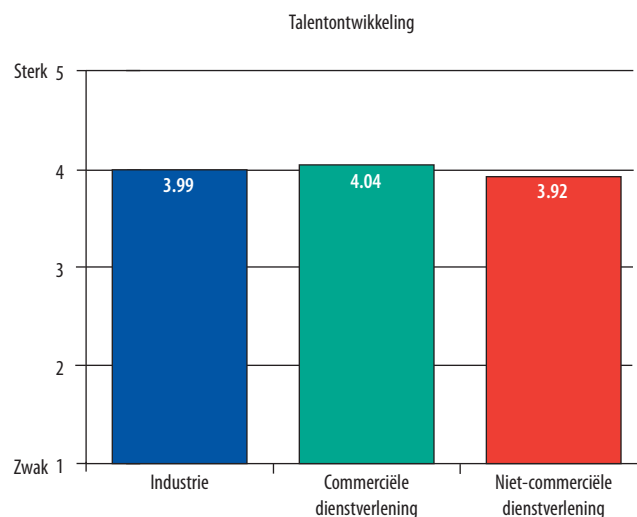
vindt voor een belangrijk deel op het werk zelf plaats door medewerkers meer autoriteit, bevoegdheden en taken te geven en hen actief te betrekken bij de besluitvorming in de organisatie. Talentontwikkeling wordt in de Monitor gemeten op basis van de volgende aspecten:

- Taakverrijking, meer autoriteit en verantwoordelijkheid.
- Communicatie met medewerkers.
- Betrokkenheid medewerkers bij de besluitvorming.

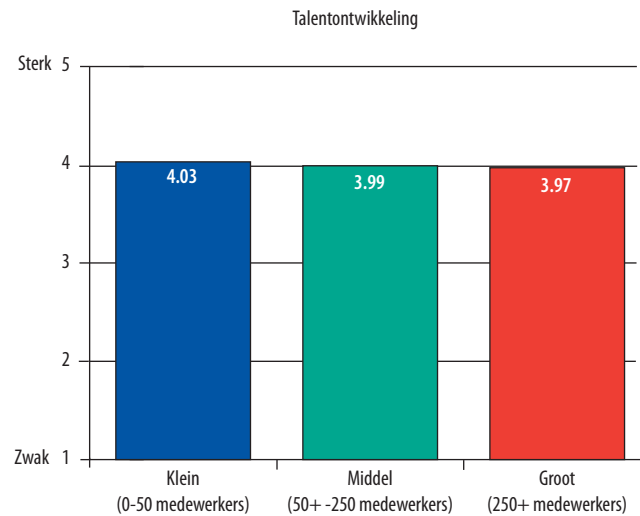
### Resultaten

- Het Limburgse bedrijfsleven besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van haar personeel. Met een gemiddelde van 3,98 scoren de bedrijven hoog op talentontwikkeling. Medewerkers krijgen veel mogelijkheden tot professionele groei, zowel door taakverrijking met een passende verantwoordelijkheid als door een goede communicatie en betrokkenheid bij de besluitvorming.
- Er zijn op dit punt weinig verschillen tussen de industrie en de dienstensectoren. Wel is de aandacht voor talentontwikkeling in de niet-commerciële dienstverlening significant lager dan in de commerciële dienstverlening, maar ook bij de organisaties in de niet-commerciële dienstverlening is de aandacht voor talentontwikkeling vrij groot. Blijkbaar is het investeren in de ervaring van medewerkers voor alle drie sectoren van groot belang en heerst de perceptie dat hierin actief geïnvesteerd wordt.
- Er zijn met betrekking tot de talentontwikkeling vrijwel geen verschillen naar bedrijfsgrootte. Hoewel verwacht zou kunnen worden dat grote bedrijven meer mogelijkheden hebben voor talentontwikkeling binnen de eigen organisatie vanwege de grotere diversiteit aan functies en verantwoordelijkheden, blijkt er op dit punt geen significant verschil te zijn tussen kleine en grotere bedrijven.
- Ook meer in het algemeen zijn er geen grote verschillen in de mate waarin bedrijven oog hebben voor de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Er zijn geen werkgevers die zichzelf op dit punt zwak vinden, terwijl slechts 7% van de organisaties zichzelf op dit terrein sterk vindt.

*Figuur 10. Talentontwikkeling naar sector*



Figuur 11. Talentontwikkeling naar bedrijfsgrootte



## 2.5 Investeren in kennisbasis

In de vorige pijler talentontwikkeling werd besproken *hoe* medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen door hen meer verantwoordelijkheid te geven. Bij het investeren in de kennisbasis van de organisatie gaat het vooral om de bereidheid om te investeren in de kennisontwikkeling van de medewerkers. Hoewel het volgen van trainingen een belangrijke stimulans kan zijn voor de talentontwikkeling van medewerkers, blijkt uit onderzoek dat het 'leren op het werk' nog veel belangrijker is.<sup>7</sup> Het kennisbeleid van een organisatie weerspiegelt investeringen in de kennisbasis van haar medewerkers. De investeringen van bedrijven in hun kennisbasis weerspiegelen het toenemende kennisintensieve karakter van hun productieprocessen.<sup>8</sup> Daarbij worden in de Monitor de volgende aspecten in kaart gebracht:

- Training- en opleidingsmogelijkheden.
- Loopbaanbeleid.
- Leren op het werk.

### Resultaten

- Met een gemiddelde van bijna 3,9 scoren de bedrijven in Limburg redelijk hoog op de pijler investeren in kennisbasis. De meeste organisaties zijn zich dus bewust van het belang van een goed loopbaanbeleid en het opleiden van hun medewerkers.
- De bedrijven in de commerciële dienstverlening besteden de meeste aandacht aan het investeren in de kennisbasis van hun organisatie (3,92), maar ook in de beide andere sectoren investeren veel bedrijven in de kennisbasis van hun medewerkers.
- Het is opmerkelijk dat de kleinere bedrijven aangeven dat ze op dit punt niet achterblijven bij de grote bedrijven.
- Er zijn geen grote verschillen in de mate waarin bedrijven investeren in hun kennisbasis. Slechts 1% van de werkgevers vindt zichzelf op dit punt zwak, terwijl 10% van de organisaties zichzelf op dit

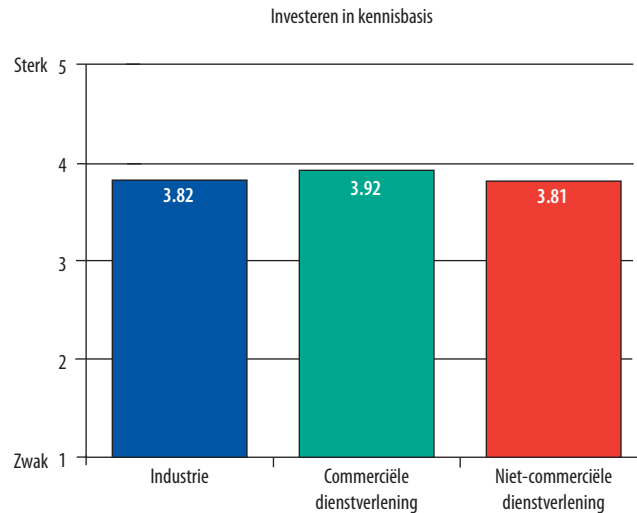
7. Lex Borghans, Didier Fouarge, Andries de Grip, *Een leven lang leren in Nederland*, ROA-R-2011/5, Maastricht 2011.

8. Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., & Jansen, J.J.P. (2007). *Slim managen innovatief organiseren*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.

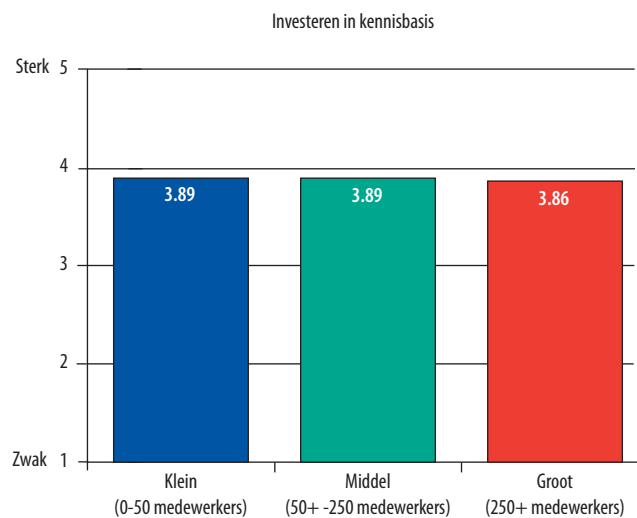


terrein sterk vindt. Daarbij gaat het vooral om werkgevers in de niet-commerciële en commerciële dienstverlening.

*Figuur 12. Investeren in kennisbasis naar sector*



*Figuur 13. Investeren in kennisbasis naar bedrijfsgrootte*



## 2.6 Duurzame inzetbaarheid

Door de voortschrijdende vergrijzing van de Nederlandse bevolking wordt het steeds belangrijker dat medewerkers langer goed inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt. Dit geldt temeer voor Limburg dat kampt met een sterk vergrijzende beroepsbevolking. Dit vereist dat bedrijven voldoende aandacht hebben voor het op peil houden van de inzetbaarheid van hun personeel. Naast het up-to-date houden van de kennis en vaardigheden van hun medewerkers betekent dit ook dat organisaties hun personeel voldoende kansen moeten geven en moeten stimuleren om ook werk te kunnen verrichten dat geen deel uitmaakt van hun

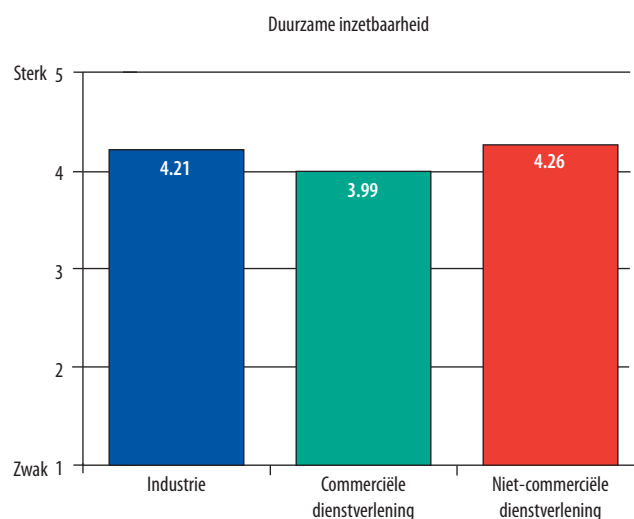
huidige takenpakket.<sup>9</sup> Dit maakt hen niet alleen breder inzetbaar, maar vergroot ook hun ontwikkelingsmogelijkheden. In de Monitor wordt duurzame inzetbaarheid – in aanvulling op de aandacht voor talentontwikkeling en de investeringen in de kennisbasis van de medewerkers – in kaart gebracht op basis van de volgende twee indicatoren:

- Regelmatige functiewisselingen van medewerkers
- Langjarige dienstverbanden.

## Resultaten

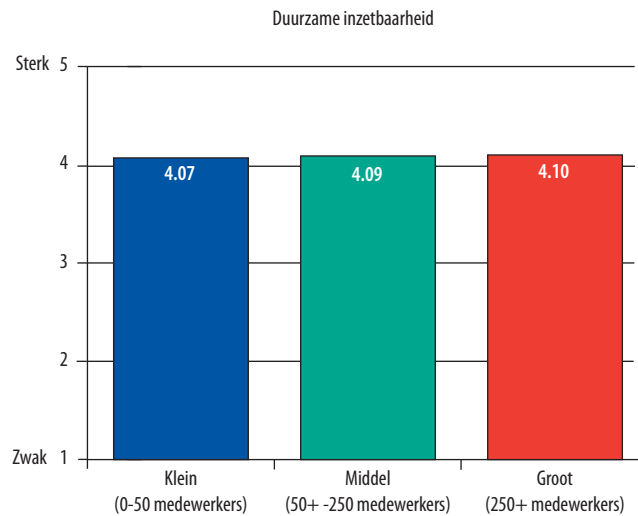
- Limburgse bedrijven scoren, met een gemiddelde van 4,08, hoog op de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat veel bedrijven hun medewerkers goede perspectieven willen bieden om langer actief te blijven binnen de organisatie.
- Voor de organisaties in de niet-commerciële dienstverlening blijkt de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers het belangrijkste (4.26). Deze sector heeft dan ook een groot belang bij goed inzetbare kennismedewerkers, die vaak bepalend zijn voor de kwaliteit van de geleverde dienstverlening. De industriële bedrijven blijven daar met een gemiddelde van 4.21 echter nauwelijks bij achter, maar de bedrijven in de commerciële dienstverlening blijken gemiddeld genomen wel wat minder aandacht te hebben voor de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Ook in deze sector is de gemiddelde score echter nog vrij hoog (3.99).
- Voor wat de duurzame inzetbaarheid van het personeel betreft zijn er geen noemenswaardige verschillen tussen kleine en grote bedrijven.
- Ook meer in het algemeen zijn er geen grote verschillen in de mate waarin bedrijven oog hebben voor de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Er zijn geen werkgevers die zichzelf op dit punt zwak vinden. Wel is er een redelijke groep bedrijven die zichzelf op dit terrein sterk vindt: 14% van de bedrijven scoort hoger dan 4,5 op de gehanteerde 5-puntsschaal.

*Figuur 14. Duurzame inzetbaarheid naar sector*



9. Van Vuuren, T., Caniëls C.J.M, & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie* 24 (4), 356-373.

Figuur 15. Duurzame inzetbaarheid naar bedrijfsgrootte

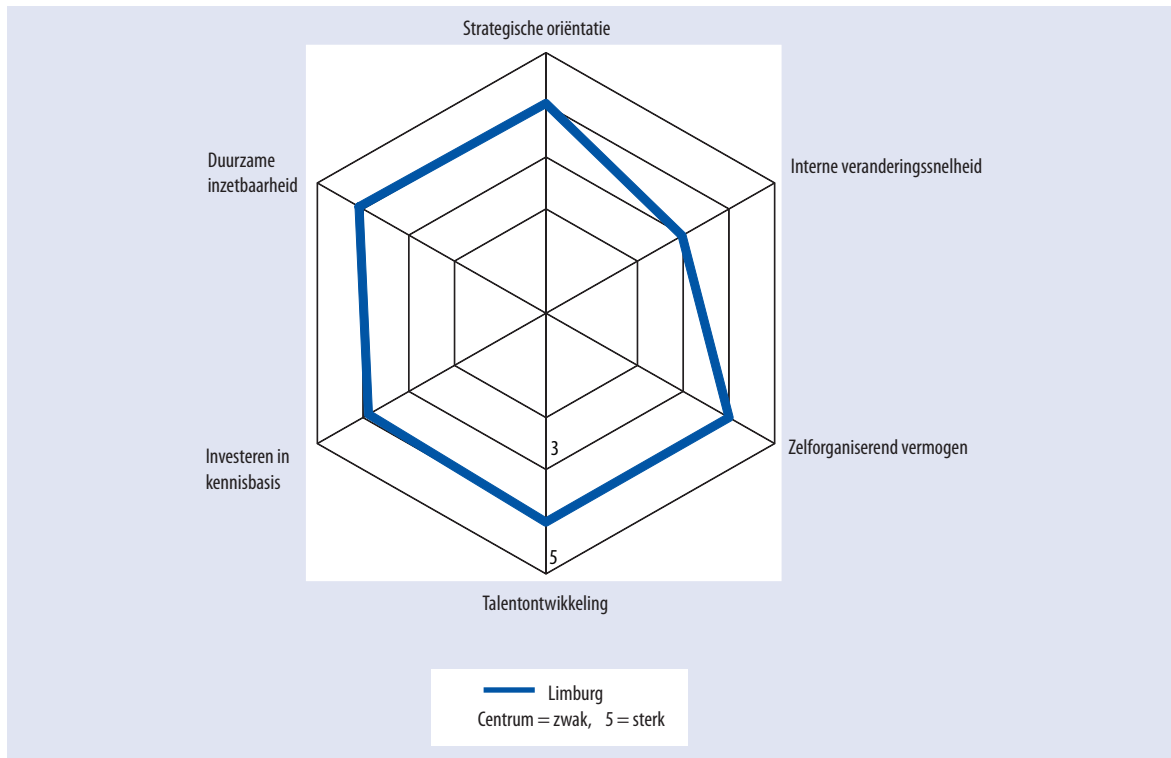


### 3 Conclusies

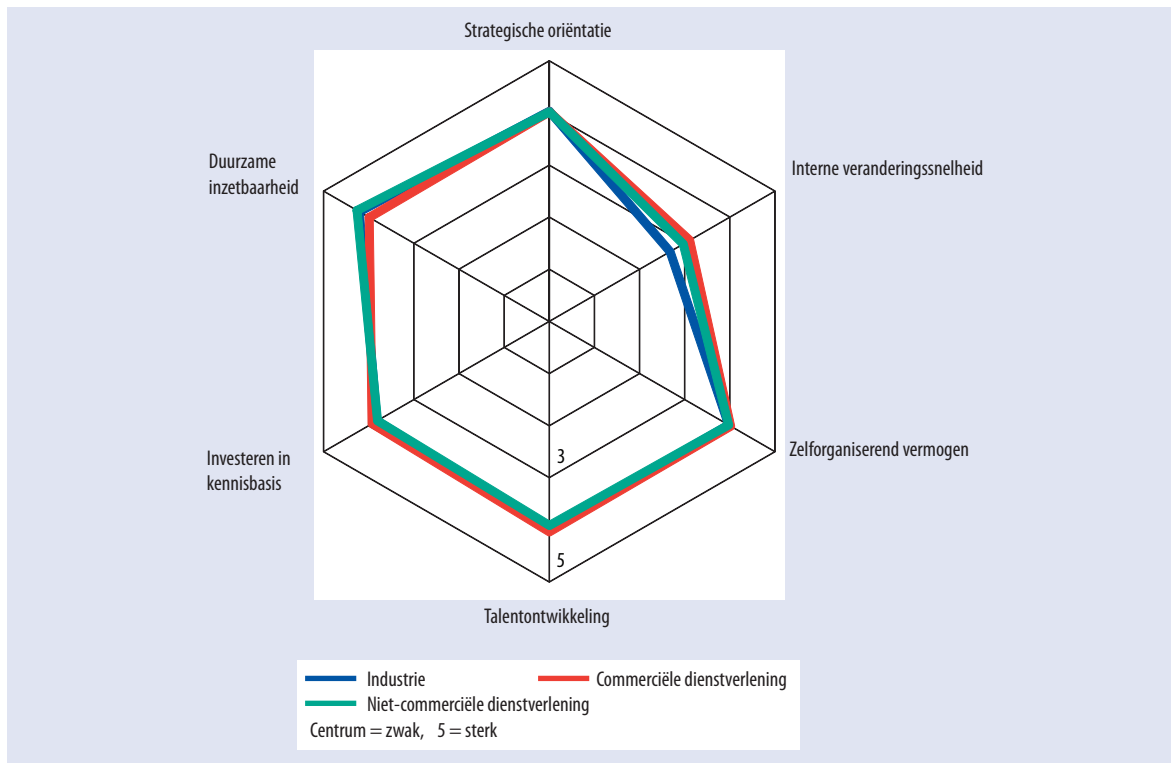
De eerste meting van de Sociale Innovatie Monitor Limburg laat zien dat het Limburgse bedrijfsleven redelijk hoog scoort op vrijwel alle zes pijlers van sociale innovatie. Figuur 16 laat zien dat de bedrijven het hoogste scoren bij hun strategische oriëntatie op sociale innovatie, zelforganiserend vermogen en de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers met voor alle drie pijlers een gemiddelde van boven de 4 en vrijwel geen organisatie die zichzelf op deze terreinen zwak vindt. De hoge score voor de strategische oriëntatie op sociale innovatie laat zien dat het Limburgse bedrijfsleven een duidelijke focus heeft op het belang van sociale innovatie voor de concurrentiekracht van hun organisatie. Als we kijken naar de verschillende aspecten van een strategische oriëntatie op sociale innovatie, dan valt het wel op dat organisaties in de niet-commerciële dienstverlening minder bereid zijn om te investeren in kennisabsorptie dan bedrijven in de commerciële dienstverlenings- of de industrie sector.

Op de pijlers talentontwikkeling en investeren in de kennisbasis scoren de bedrijven in Limburg – met in beide gevallen 3,9 – gemiddeld slechts iets lager dan voor hun strategische oriëntatie op sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers en zelforganiserend vermogen. Daarmee blijkt de interne veranderingssnelheid voor het Limburgse bedrijfsleven het grootste obstakel voor sociale innovatie. Organisaties scoren op dit punt gemiddeld slechts 2,9. Daarbij zijn er nog duidelijke verschillen tussen de drie onderscheiden sectoren. Terwijl de bedrijven in de commerciële dienstverlening gemiddeld nog een score van 3,11 hebben, scoren industriële bedrijven voor hun interne veranderingssnelheid gemiddeld slechts 2,67. Daarbij typeert 28% van de bedrijven in deze sector de interne veranderingssnelheid van hun organisatie als zwak. Dit wijst er op dat veel industriële bedrijven nog niet goed in staat zijn om de inzet van hun medewerkers op betrekkelijk korte termijn te veranderen. Om daarin verandering aan te brengen zullen bedrijven in deze sector meer aandacht moeten hebben voor mogelijkheden om beslissingsbevoegdheden te decentraliseren, het introduceren van zelfroosting en zo mogelijk flexibele werktijden.

*Figuur 16. Overzicht van de scores van het Limburgse bedrijfsleven op de zes pijlers van sociale innovatie*



*Figuur 17. Overzicht van de scores op de zes pijlers van sociale innovatie naar sector*



De Monitor laat ook zien dat de bedrijfsgrootte nauwelijks een invloed heeft op de zes pijlers van sociale innovatie. Het meest opvallende verschil wordt daarbij gevonden voor de interne veranderingssnelheid van de organisatie. Het blijkt dat kleinere organisaties – waarschijnlijk mede door hun plattere organisatie – sneller interne veranderingen kunnen doorvoeren. Grote bedrijven moeten daarentegen nog manieren vinden om hun interne veranderingssnelheid te vergroten. Zoals gezegd geldt dat met name voor bedrijven uit de industriële sector.

Onderzoek op basis van de INSCOPE Concurrentie- en Innovatiemonitor laat zien dat sociale innovatie 75% van het innovatiesucces van ondernemingen verklaart en technologische innovatie slechts 25%.<sup>10</sup> Wat dat betreft zijn de resultaten van de Sociale Innovatie Monitor Limburg 2012 zeer hoopgevend voor het innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. De Monitor laat immers zien dat Limburgse bedrijven veel aandacht hebben voor sociale innovatie. Dat geeft aan dat de concurrentiekracht van het Limburgse bedrijfsleven groot is. Dat betekent echter niet dat er op dit punt niets meer valt te winnen. In de eerste plaats blijft de interne veranderingssnelheid sterk achter bij de andere pijlers van een sterk sociaal innovatiebeleid. In de tweede plaats zijn de scores voor de overige pijlers weliswaar vrij hoog, maar nog altijd om en nabij de 4 op een 5-puntsschaal. Dit betekent dat veel bedrijven beseffen dat ze qua sociale innovatievermogen nog niet aan de top staan. Alleen bij duurzame inzetbaarheid (14%), investeren in kennisbasis (10%) en interne veranderingssnelheid (8%) is er een redelijk aantal organisaties die hoger scoort dan 4,5.

Ook moet de kanttekening worden gemaakt dat de Monitor zich baseert op het beeld dat de bedrijven van zichzelf hebben. Wat dat betreft weten we niet hoe hoog men de lat voor zichzelf legt. Bovendien zal de lat in alle sectoren van de economie de komende jaren ongetwijfeld steeds hoger komen te liggen. De Sociale Innovatie Monitor Limburg zal in kaart brengen in hoeverre het Limburgse bedrijfsleven zich de komende jaren op de verschillende pijlers van sociale innovatie verder weet te versterken.

---

10. Henk Volberda & Menno Bosma (2011). *Innovatie 3.0. Slimmer managen, organiseren en werken*, Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.

## Bijlage: Opzet onderzoek

Voor dit onderzoek naar sociale innovatie in Limburg, wat is uitgevoerd door Network Social Innovation (Universiteit Maastricht) in samenwerking met het LWV Limburg, zijn op 14 februari 2012 vragenlijsten via email verstuurd. Op 29 februari werd een herinnering naar alle organisaties gestuurd. De onderzoeksperiode werd op 19 maart afgesloten. In totaal zijn er 390 respondenten aan de monitor begonnen, waarvan er 383 de vragenlijst gedeeltelijk of helemaal hebben ingevuld. 311 personen hebben de Monitor volledig ingevuld.

Van de 383 respondenten vertegenwoordigen 230 een bedrijf dat actief is in de commerciële dienstverlening, 51 een organisatie in de niet-commerciële dienstverlening en 102 een industrieel bedrijf. De respondenten representeren 340 verschillende organisaties. Als we kijken naar de bedrijfsgrootte zien we dat bij 177 organisaties 50 of minder mensen werkzaam zijn, terwijl 124 organisaties middelgroot zijn (51-250 werknemers) en 83 organisaties tot het grootbedrijf (meer dan 250 werknemers) gerekend kunnen worden.



provincie limburg 