



# Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013

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

*Uitgevoerd door het NSI in samenwerking met LWV*

## Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013

‘Samenwerken is lastiger dan concurreren’

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

Uitgevoerd door het NSI in samenwerking met LWV



## Voorwoord

In dit rapport worden de resultaten gepresenteerd van de *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013*. Dit onderzoek onder Limburgse bedrijven en andere organisaties werd in maart 2013 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 en niet-commerciële organisaties in Limburg, hopen NSI en LWV een impuls te geven aan de optimalisering van diverse bedrijfsinterne en -externe sociale innovaties.

In vergelijking met de *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2012*, is de deelnemende organisaties dit jaar ook de mogelijkheid geboden hun medewerkers te laten deelnemen aan de Medewerkersmonitor. Het belangrijkste doel daarvan was om organisaties een completer beeld te verschaffen van hun eigen sociale innovatievermogen. Ook is ten opzichte van 2012 een aantal vragen aangepast, om daarmee een nog completer beeld te krijgen van de verschillen in het sociale innovatievermogen van organisaties. Tot slot is ook onderzocht hoe het sociale innovatievermogen van organisaties zich verhoudt tot hun prestaties.

De resultaten van de organisaties die hebben deelgenomen aan de monitor worden naar iedere organisatie afzonderlijk teruggekoppeld. Daarmee krijgen deze inzicht in hun eigen sociale innovatievermogen in vergelijking met de andere organisaties in hun sector en dat van alle organisaties die aan het onderzoek hebben meegedaan. Daarmee laat de monitor zien op welke punten het sociale innovatievermogen van de eigen organisatie verbeterd kan worden. Het NSI kan hen daarbij helpen dit op te pakken.

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

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

Drs. Wim Weijnen  
Directeur LWV



## Inhoudsopgave

Executive summary	I
1 Inleiding	3
2 De sociale innovatie pijlers	3
2.1 Strategische oriëntatie op sociale innovatie	3
2.2 Interne veranderingssnelheid	7
2.3 Zelforganiserend vermogen	9
2.4 Talentontwikkeling	11
2.5 Investeren in kennisbasis	12
2.6 Duurzame inzetbaarheid	13
3 Sociale innovatie en prestatie	14
4 Nader uitgelicht	16
4.1 SIML 2013 versus SIML 2012	17
4.2 Directie versus overig management	17
4.3 Verschillen in organisatiegrootte	18
4.4 Verschillen in regio's	19
4.5 Medewerkersmonitor 2013	20
5 Conclusies	21
Bijlage: Opzet onderzoek	25



## Executive summary

De *Sociale Innovatie Monitor Limburg* meet aan de hand van een vragenlijst met 72 vragen het sociale innovatievermogen van Limburgse ondernemers. Daarbij worden zes elkaar aanvullende pijlers van sociale innovatie onderscheiden:

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

De 2013 meting van de monitor levert de volgende bevindingen op: Limburgse ondernemers besteden vooral veel aandacht aan de ontwikkeling van hun personeel. Niet alleen in termen van training en opleiding en een formeel loopbaanbeleid, maar meer nog in termen van het versterken van de persoonlijke ontwikkeling, waarbij medewerkers worden uitgedaagd en zich verder ontwikkelen door taakverrijking met een passende verantwoordelijkheid. Bovendien wordt er veel aandacht besteed aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers door het up-to-date houden van hun kennis en vaardigheden.

De monitor laat overeenkomstig eerder wetenschappelijk onderzoek zien dat sociale innovatie loont. Meer aandacht voor sociale innovatie is gunstig voor de concurrentiekracht van het Limburgse bedrijfsleven. Zo laat de monitor zien dat organisaties met een groter sociale innovatievermogen beter presteren; zowel wat betreft hun omzetgroei en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, als op het terrein van duurzaamheid en het ziekteverzuim van hun medewerkers.

De monitor laat ook zien dat Limburgse ondernemers nog aan concurrentiekracht kunnen winnen. Vooral op een aantal strategische terreinen lijken Limburgse ondernemers nog niet geheel overtuigd van het belang van sociale innovatie voor de concurrentiekracht van hun organisatie. Met name de ontwikkeling van Open Innovatie via actieve kennisdeling met externe partijen staat nog in de kinderschoenen. Limburgse organisaties zijn op innovatiegebied nogal intern gericht en lijken in deze context samenwerken lastiger te vinden dan concurreren. In de voortdurend veranderende en turbulente markten van vandaag de dag zijn snelheid en flexibiliteit van cruciaal belang voor het succes. Juist Open Innovatie en flexibiliteit van de organisatie zijn daarvoor essentieel. Op terrein is er dus nog zichtbaar werk aan de winkel.

Ook de mate waarin de inzet van medewerkers kan worden aangepast aan de bedrijvigheid blijkt een van de grootste obstakels voor de verdere ontwikkeling van het sociale innovatievermogen. Zo blijken variabele werktijden, zelfroosteren en thuiswerken weinig populair te zijn bij Limburgse ondernemers. 'Het Nieuwe Werken' wordt in Limburg nog onvoldoende opgepakt.

Er bestaan duidelijke sectorale verschillen in het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. Het duidelijkst zijn de verschillen in de strategische oriëntatie op sociale innovatie en het investeren in de kennisbasis van de organisatie. Daarbij scoren organisaties in de niet-commerciële dienstverlening het hoogst, gevolgd door achtereenvolgens de commerciële dienstverleners en de industrie.

De bedrijfsgrootte heeft nauwelijks invloed op de verschillende pijlers van het sociale innovatievermogen van de organisatie. Daarentegen zijn er wel duidelijke regionale verschillen. Op de meeste pijlers van



sociale innovatie scoren Zuid-Limburgse organisaties het hoogst, gevolgd door achtereenvolgens de Noord-Limburgse en Midden-Limburgse organisaties. Het duidelijkst zijn deze verschillen in de mate waarin een organisatie in staat is om flexibel te organiseren.

Ten slotte laat de monitor zien dat de directie van organisaties op alle pijlers van het sociale innovatievermogen een positiever beeld heeft van de eigen organisatie dan andere managers. Ook blijkt dat werkgevers op een aantal punten positiever scoren dan hun medewerkers. Dit wijst er op dat werkgevers het sociale innovatievermogen van hun eigen organisatie overschatten.

# 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 verschillende sectoren, grote en kleine organisaties en regio's. Ook hebben we onderzocht of er een verband is tussen sociale innovatie en de prestaties van organisaties.

Sociale innovatie wordt in de Monitor gemeten aan de hand van een vragenlijst met 72 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 eerste pijler kijkt naar de mate waarin sociale innovatie strategisch verankerd is in de organisatie. 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 telkens per pijler nader ingegaan op de verschillen tussen de sectoren industrie, commerciële dienstverlening en niet-commerciële dienstverlening.

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 organisaties die handelen vanuit een strategische oriëntatie economisch beter presteren.<sup>3</sup> De mate waarin sociale innovatie strategisch verankerd is in een bedrijf of organisatie is dus

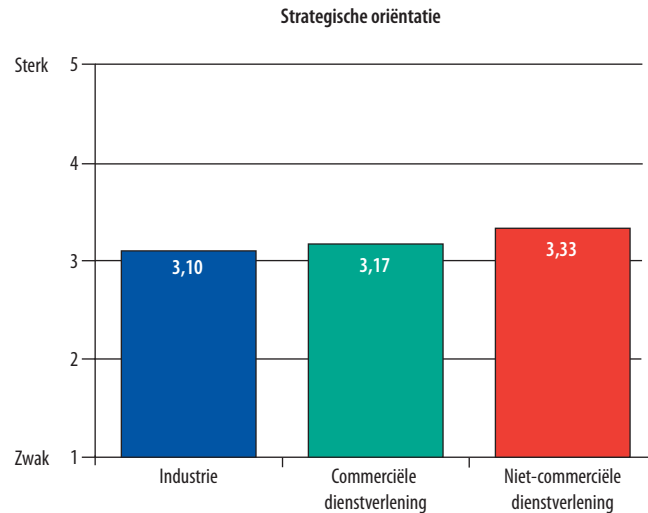
1. Van Halem, A. (2009). *Sociale innovatie*, Kluwer, Alphen aan den Rijn.

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.

van groot belang voor succesvolle sociale innovatie. Deze strategische oriëntatie op sociale innovatie heeft verschillende aspecten die hieronder nader worden belicht.

Figuur 1. Strategische oriëntatie op sociale innovatie naar sector



## Resultaten

- Het Limburgse bedrijfsleven heeft ten opzichte van de andere pijlers verhoudingsgewijs minder aandacht voor een strategische oriëntatie van de organisatie gericht op sociale innovatie. Met een gemiddelde score van 3,19 blijft de score wat achter bij de meeste andere pijlers.
- Niettemin geeft een relatief hoge minimumscore van 2,30 aan dat geen enkele organisatie zijn strategische oriëntatie op sociale innovatie zwak vindt. Anderzijds zijn er ook maar zeer weinig organisaties die zichzelf op alle aspecten van hun strategische oriëntatie op sociale innovatie sterk vinden. Slechts 1% van de bedrijven scoort gemiddeld hoger dan 4,0 op de gehanteerde 5-puntschaal; bovendien is de maximumscore 4,10. Kortom, er zijn in het Limburgse bedrijfsleven geen grote verschillen in de mate waarin bedrijven zich strategisch oriënteren op de voor hun organisatie belangrijke sociale innovaties.
- Toch zijn er significante verschillen tussen de industrie, commerciële en niet-commerciële dienstverlening. Figuur 1 laat zien dat sociale innovatie strategisch het stevigst verankerd is in organisaties die actief zijn in de niet-commerciële dienstverlening (3,33), terwijl dit het minst het geval is bij industriële bedrijven (3,10).

## Drie factoren van strategische oriëntatie

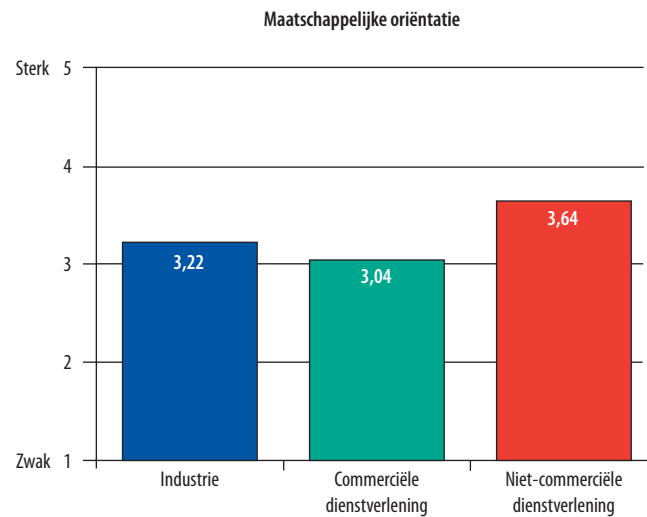
Uit een nadere analyse van de data blijkt dat de sectorale verschillen in strategische oriëntatie betrekking hebben op drie cruciale aspecten:

### 1. Maatschappelijke oriëntatie

- Het blijkt dat bij organisaties in de niet-commerciële dienstverlening maatschappelijke doelen verhoudingsgewijs de hoogste prioriteit krijgen. Met een score van 3,64 scoren deze organisaties significant hoger dan industriële organisaties (3,22) en commerciële dienstverleners (3,04). Waarschijnlijk vloeit deze relatief hoge score voor de niet-commerciële dienstverlening voort uit het feit dat deze sector bestaat uit organisaties die in plaats van een winstdoelstelling primair een maatschappelijke doelstelling hebben. Ook het verschil tussen industrie en commerciële dienst-

verlening is echter significant. Een verklaring daarvoor zou gezocht kunnen worden in de grotere noodzaak voor industriële bedrijven om zich met bijvoorbeeld de milieuproblematiek bezig te houden dan bedrijven in de dienstensector.<sup>4</sup>

Figuur 2. Maatschappelijke oriëntatie naar sector

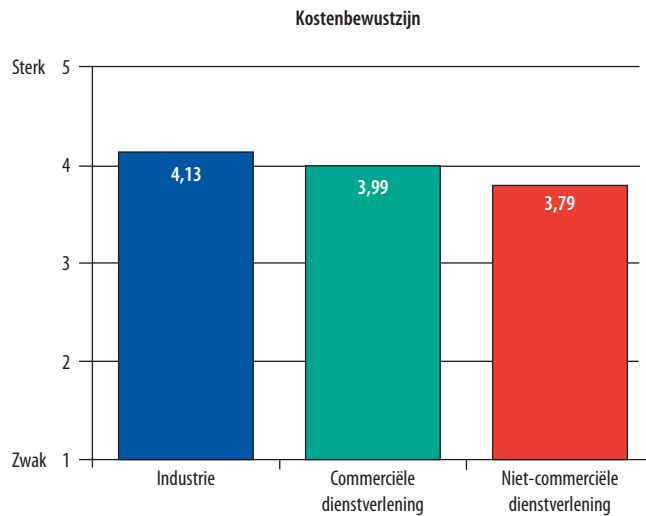


## 2. Kostenbewustzijn

- Het tweede aspect is het kostenbewustzijn van organisaties. Succesvolle innovaties vereisen niet alleen het exploreren van geheel nieuwe markten, producten of ontwikkelingen, maar ook dat dit op een efficiënte (kostenbewuste) wijze gebeurt. De resultaten van de monitor geven aan dat niet-commerciële dienstverleners weliswaar het meest exploratief van aard zijn (hoewel de verschillen tussen de sectoren niet significant zijn), maar daar geen hogere score voor kostenbewustzijn tegenover zetten. Dit impliceert dat investeringen in vernieuwingen van niet-commerciële dienstverleners nog aan efficiëntie kunnen winnen; met een score van 3,79 zijn ze het minst kostenbewust. Een mogelijke verklaring is dat deze sector bestaat uit organisaties zonder winstoogmerk, waardoor financiële doelen minder overheersend zijn in de bedrijfsvoering. Industriële organisaties zijn daarentegen het meest kostenefficiënt (4,13), terwijl commerciële dienstverleners daar tussenin scoren (3,99). Alle sectorale verschillen zijn statistisch significant.

4. Zie bijvoorbeeld: Thijssens, T. (2012). *Corporate Social Responsibility disclosure: management, commitment and stakeholder influence*, Universiteit Maastricht, Maastricht.

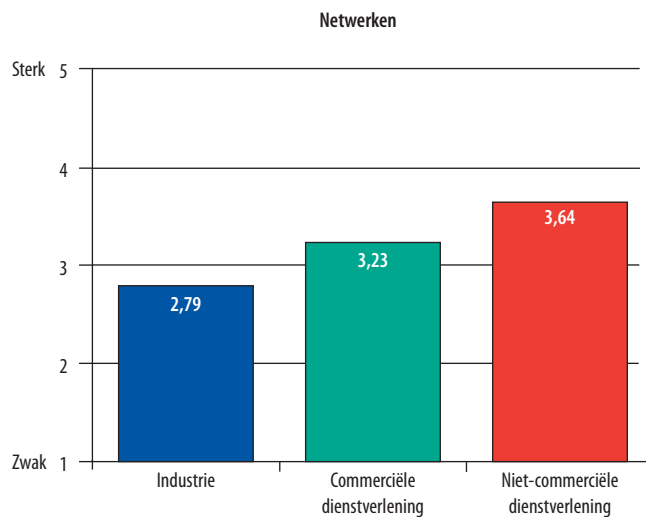
Figuur 3. Kostenbewustzijn naar sector



### 3. (Sociale) netwerken

- Het derde aspect van een strategische oriëntatie op sociale innovatie richt zich op het gebruik maken van netwerken (waaronder sociale netwerken zoals Facebook, Twitter of LinkedIn) om daarmee nieuwe kennis of middelen te vergaren. De monitor laat zien dat er significante sectorale verschillen zijn. De industrie werkt het minst vaak samen met externe partijen en maakt ook het minst gebruik van sociale media. Figuur 4 laat zien dat bedrijven in deze sector op dit punt gemiddeld 2,79 scoren. Niet-commerciële dienstverleners zijn verreweg het meest actief binnen netwerken (3,64) en organisaties in de commerciële dienstverlening volgen met een score van 3,23.

Figuur 4. Gebruik maken van (sociale) netwerken naar sector



## Foutentolerantie en Open Innovatie

Tot slot springt bij de strategische oriëntatie van organisatie op sociale innovatie nog een tweetal specifieke resultaten in het oog. Allereerst is er een specifieke indicator die forse sectorale verschillen laat zien: de acceptatie van fouten. Acceptatie van fouten maakt deel uit van de organisatiecultuur en gaat uit van de gedachte dat in een innovatieve organisatiecultuur fouten worden gezien als een leermoment en een onvermijdelijke gevolg van een ondernemende houding van het personeel. De tolerantie voor fouten door medewerkers het grootst bij niet-commerciële dienstverleners (3,46). Daarbij is het verschil met commerciële dienstverleners (2,73) en industrie (2,62) aanzienlijk. De lage score voor de industrie is waarschijnlijk toe te schrijven aan het feit dat het maken van fouten in industriële productieprocessen (veel) grotere negatieve gevolgen kan hebben voor het productieproces of de veiligheid van medewerkers dan in dienstverlenende organisaties.

Ten tweede valt op dat bij Limburgse ondernemers open innovatie nog in de kinderschoenen staat. Open innovatie is gebaseerd op de gedachte dat in de hedendaagse dynamische en complexe samenleving één enkele partij onmogelijk alle kennis kan bezitten om een innovatie succesvol te maken; de kennis is verspreid over meerdere spelers. Daarmee is actieve kennisdeling een essentiële succesfactor, hetgeen ook een van de belangrijkste overwegingen vormt voor de ontwikkeling van (bedrijven)campus-omgevingen. Dit aspect van strategische oriëntatie heeft de laagste gemiddelde (2,47), en laagste maximum score (3,70) van alle aspecten van sociale innovatie die in de monitor zijn opgenomen. Dit impliceert dat Limburgse ondernemers op innovatiegebied nogal intern en/of 'inside-out' zijn gericht. Organisaties in Zuid-Limburg scoren een fractie hoger dan die in andere delen van de provincie; wellicht dat de invloed van de Chemelot Campus hier merkbaar is. De sectorale en regionale verschillen zijn echter niet significant.

---

## 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 belangrijke pijler van het sociale innovatievermogen van organisaties wordt gemeten op basis van indicatoren die betrekking hebben op de aspecten zoals:

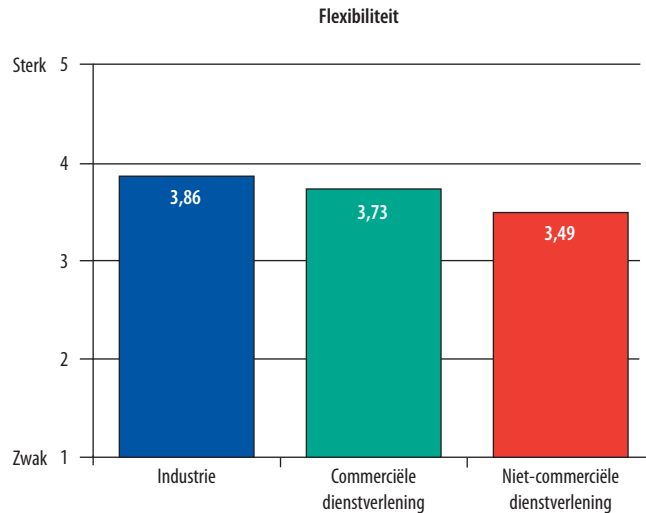
- Decentralisatie van beslissingsbevoegdheden.
- Flexibiliteit in het aanpassen van procedures, doelen en samenwerking.
- Flexibel organiseren van het werk: Flexibele contracten, zelfroosteren, flexibele werktijden, e.d.

### Resultaten

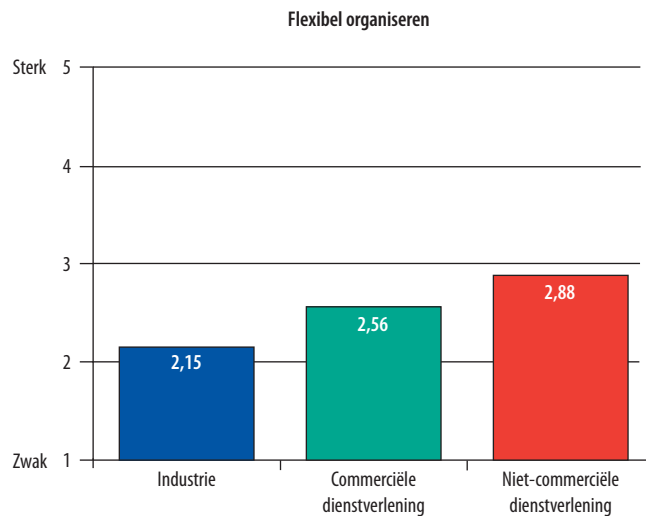
- Ook de interne veranderingssnelheid blijft bij Limburgse ondernemers achter bij de andere pijlers. Met een gemiddelde score van 3,10 is deze zelfs nog wat lager dan de eerste pijler.
- Er zijn maar weinig organisaties die zichzelf op alle aspecten van hun interne veranderingssnelheid sterk vinden. Slechts 4% van de bedrijven scoort hoger dan 4,0 op de gehanteerde 5-puntsschaal. Daarentegen scoort ruim 43% van alle organisaties lager dan 3,0, met een minimum van 2,10.
- De relatief lage score voor de interne veranderingssnelheid wordt mede veroorzaakt door de lage gemiddelde score (2,52) op één specifiek aspect: Het flexibel organiseren van het werk. Regelingen als variabele werktijden, zelfroosteren en thuiswerken blijken weinig populair te zijn bij Limburgse ondernemers.

- De sectorale verschillen in de totaalscore voor de interne veranderingssnelheid zijn niet significant. Bekijken we de onderliggende aspecten dan zijn er wel significante verschillen:

Figuur 5. Flexibiliteit in aanpassen procedures, doelen en samenwerking naar sector



Figuur 6. Flexibel organiseren van het werk naar sector



- In de industrie is de flexibiliteit in het aanpassen van procedures, doelen en samenwerking het hoogst (3,86). Dit wijst er op dat de druk om steeds efficiënter te werken, zeker in crisistijd, zeer groot is. Daarentegen slagen industriële bedrijven er niet goed in om het werk flexibel te organiseren (2,15). Voor een deel wordt deze lage score veroorzaakt door de zeer lage score op de mogelijkheid tot zelfroosteren (1,78).
- Ook hier geldt voor niet-commerciële dienstverleners weer het omgekeerde: deze organisaties zijn het minst flexibel in het aanpassen van manieren van werken (3,49), maar maken het meest gebruik van zelfroosteren en variabele werktijden (2,88).
- De scores van de bedrijven in de commerciële dienstverlening vallen opnieuw tussen die van de andere twee sectoren in: de flexibiliteit in het aanpassen van werkprocessen scoort een 3,73 en het flexibel organiseren van het werk een 2,56.

- Voor wat betreft de decentralisatie van beslissingsbevoegdheden zijn er geen significante verschillen tussen sectoren; de gemiddelde scores zijn nagenoeg gelijk.

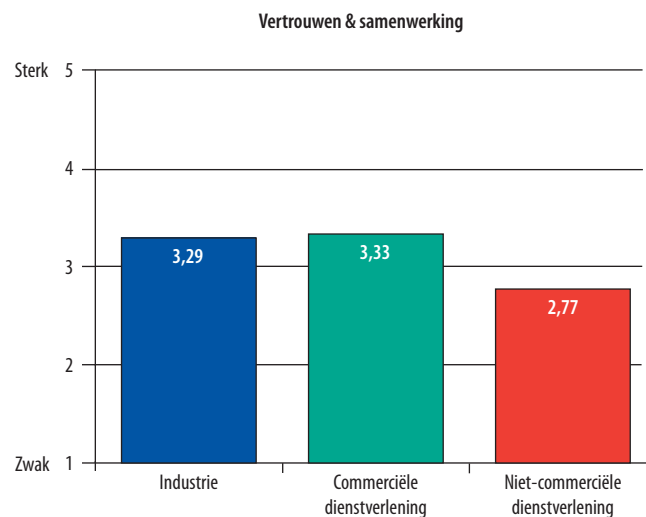
## 2.3 Zelforganiserend vermogen

Voortdurende en complexe veranderingen in de externe omgeving van de organisatie vragen 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 en 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 er veel onderling vertrouwen is. Om dit te bereiken is het belangrijk om afstand te nemen van een “beheers- en bevelcultuur” 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 de verschillende niveaus in de organisatie.<sup>5</sup> Dit betekent dat leidinggevend door middel van open communicatie medewerkers de informatie geven die ze nodig hebben voor hun eigen beslissingen en ze te betrekken bij managementbeslissingen die op hen van invloed zijn. 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 aspecten zoals:

- Leiderschap: visie, nieuwe dingen uitproberen, openheid in communicatie.
- Bureaucratie versus het stimuleren van ondernemerschap.
- Vertrouwen en samenwerking tussen afdelingen en binnen teams.

Figuur 7. Vertrouwen en samenwerking tussen afdelingen en binnen teams naar sector



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.

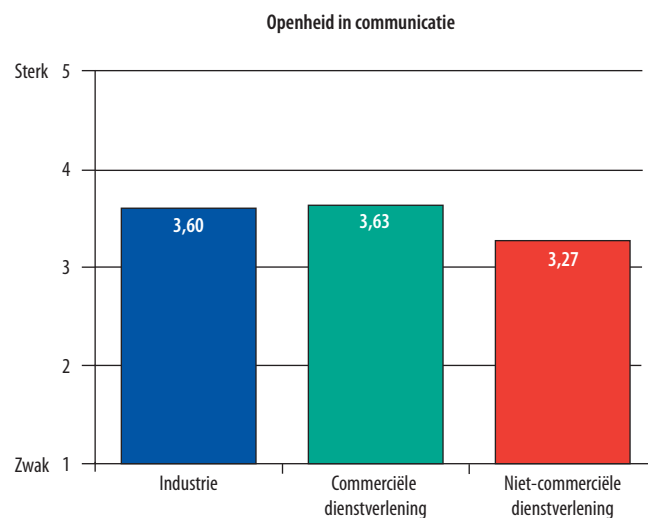
6. Van Knippenberg, D. & Hogg M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, p. 243-296.



## Resultaten

- Het zelforganiserend vermogen van Limburgse organisaties is in vergelijking tot de andere pijlers gemiddeld, met een score van 3,32.
- De overgrote meerderheid van de organisaties (86%) vindt zichzelf qua zelforganiserend vermogen gemiddeld tot sterk. Er zijn maar weinig organisaties (5%) die zichzelf op alle aspecten van hun zelforganiserend vermogen sterk vinden (d.w.z.: een score groter dan 4,0 op de gehanteerde 5-puntsschaal).
- Opvallend is dat scores van de aspecten waaruit deze pijler van het sociale innovatievermogen van organisaties is opgebouwd, aanzienlijk verschillen. Zo toont een gemiddelde score van 3,57 aan dat Limburgse ondernemers hun leiderschap als bovengemiddeld beschouwen, terwijl het stimuleren van ondernemerschap bij de medewerkers beneden gemiddeld ontwikkeld is (2,92).
- In tegenstelling tot de resultaten van de vorige twee pijlers, is het zelforganiserend vermogen van de organisatie het meest ontwikkeld in de commerciële dienstverlening en het minst in de niet-commerciële dienstverlening. Deze verschillen zijn echter niet significant.
- Als we de onderliggende aspecten afzonderlijk belichten dan zijn er wel significante sectorale verschillen. Het vertrouwen en de samenwerking tussen afdelingen en binnen teams is het meest ontwikkeld in de commerciële dienstverlening. De score van 3,33 verschilt significant van de score voor de niet-commerciële dienstverlening (2,77) en is vergelijkbaar met de waarde voor de industrie (3,29). Een belangrijke factor in de lagere score voor niet-commerciële dienstverlening is de zeer lage score (2,09) van de organisaties in deze sector voor het belonen op basis van teamprestaties. Dit wordt in deze sector veel minder toegepast dan in andere sectoren.

Figuur 8. Openheid in communicatie van het management naar sector



- Op de andere aspecten van zelforganisatie zijn er geen significante sectorale verschillen; wel zijn er op indicatorniveau enkele opvallende verschillen. Zo is de openheid in communicatie door het management (3,63) het hoogst bij de commerciële dienstverleners. Geheimzinnigheid in, of zelfs het onthouden van relevante informatie door het management komt daarentegen het meest voor in de niet-commerciële dienstverlening (3,27); dit verschil is significant. De score voor de industrie ligt dicht bij die van de commerciële dienstverleners (3,60).
- Verder is het opmerkelijk dat bij de niet-commerciële dienstverleners relatief veel medewerkers andere professionele activiteiten ontplooiën zoals een eigen bedrijf of werkzaamheden bij een andere organisatie. De score voor deze indicator (3,11) verschilt aanzienlijk en significant van die bij de andere sectoren (die rond de 2,40 scoren).

---

## 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. Uit onderzoek blijkt dat het 'leren op het werk' nog belangrijker is<sup>7</sup> dan het volgen van trainingen. Talentontwikkeling wordt in de monitor gemeten op basis van aspecten zoals:

- Uitdaging op het werk: Taakverrijking, autoriteit en verantwoordelijkheid.
- Persoonlijke ontwikkeling en leren.

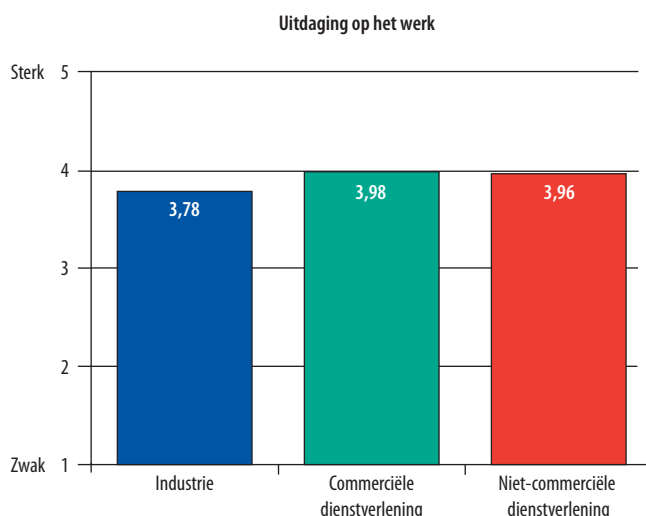
### Resultaten

- Limburgse ondernemers besteden relatief veel aandacht aan de ontwikkeling van hun personeel; met een gemiddelde van 3,73, de hoogste score van alle pijlers, is talentontwikkeling de belangrijkste pijler van het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. Bovendien geeft een minimumscore van 2,60 aan dat talentontwikkeling in alle organisaties een stevige basis heeft. Medewerkers krijgen daarbij goede mogelijkheden tot professionele groei door taakverrijking met een passende verantwoordelijkheid. Daardoor krijgen zij voldoende uitdaging en kunnen zij zich verder ontwikkelen en leren.
- Bijna een kwart van de organisaties vindt zichzelf sterk (een score groter dan 4), terwijl slechts 4% de aandacht voor talentontwikkeling in de organisatie als beneden gemiddeld (lager dan 3) bestempelt.
- De belangrijkste oorzaak van deze hoge score is de hoge gemiddelde score (3,93) voor de uitdagingen die medewerkers in hun werk worden geboden. Het belang van uitdagende functies met voldoende afwisseling en verantwoordelijkheid wordt daarmee onder Limburgse ondernemers breed onderkend.
- Talentontwikkeling is het meest ontwikkeld in de commerciële dienstverlening en het minst in industrie. De verschillen voor de totaalscores op deze pijler zijn echter niet significant. Bij de onderliggende aspecten zijn er echter wel significante sectorale verschillen.

---

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

Figuur 9. Uitdaging op het werk naar sector



- De bedrijven in de commerciële dienstverlening bieden hun medewerkers de meeste uitdagingen op hun werk (3,98), direct gevolgd door de niet-commerciële dienstverlening (3,96). De industriële bedrijven scoren op dit punt significant lager (3,78), al blijft het ook voor deze sector een belangrijk aspect van sociale innovatie.

## 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. 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 o.a. de volgende aspecten in kaart gebracht:

- Training- en opleidingsmogelijkheden.
- Loopbaanbeleid.

### Resultaten

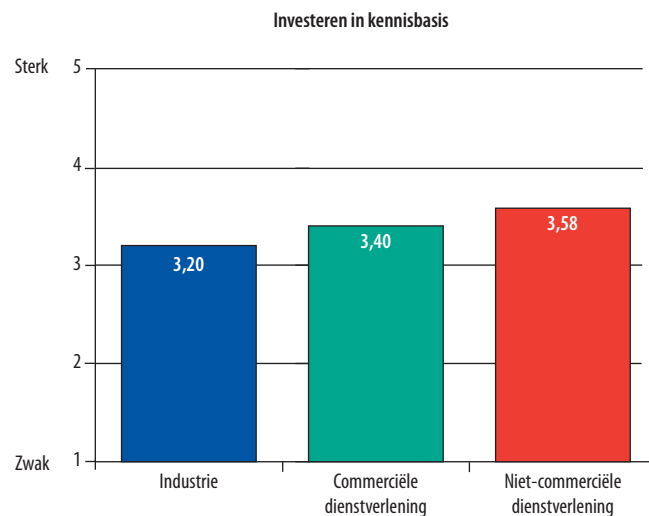
- Met een gemiddelde score van 3,39 is het investeren in kennisbasis de op-een-na belangrijkste pijler van het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. De meeste organisaties zijn zich dus bewust van het belang van een goed loopbaanbeleid en het opleiden van hun medewerkers.
- Het investeren in de kennisbasis is ook de enige pijler waar enkele organisaties zichzelf voor alle indicatoren een maximale score van 5 geven, waarmee ze aangeven dat ze op deze pijler echt excelleren. Daarentegen geeft een kleine 20% van de organisaties aan beneden-gemiddeld (lager dan 3) te scoren op het investeren in de kennisbasis van hun organisatie.
- De totaalscore voor deze pijler van het sociale innovatievermogen verschilt ook significant tussen de sectoren. Niet-commerciële dienstverleners geven aan dat ze het meeste investeren in trainen

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.

en loopbaanbeleid (3,58), terwijl de industrie op dit punt achterblijft met een score van 3,20. Commerciële dienstverleners scoren daar tussenin (3,40). Toch zijn de scores voor alle sectoren bovengemiddeld.

- De sectorale verschillen ontstaan vooral door verschillen in het al dan niet aanwezig zijn van individuele opleidingsbudgetten, de mate waarin medewerkers zelf het initiatief in nemen tot het volgen van een training en de mate waarin ze hierin door hun leidinggevende worden gestimuleerd.
- Opvallend is dat de gemiddelde score voor de aanwezigheid van een individueel opleidingsbudget (2,73) duidelijk achterblijft bij de andere indicatoren die deel uitmaken van deze pijler.

Figuur 10. Investeren in kennisbasis naar sector



## 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 medewerkers 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 indicatoren zoals:

- Regelmatige functiewisselingen van oudere medewerkers
- Werkzaamheden op maat voor oudere medewerkers.

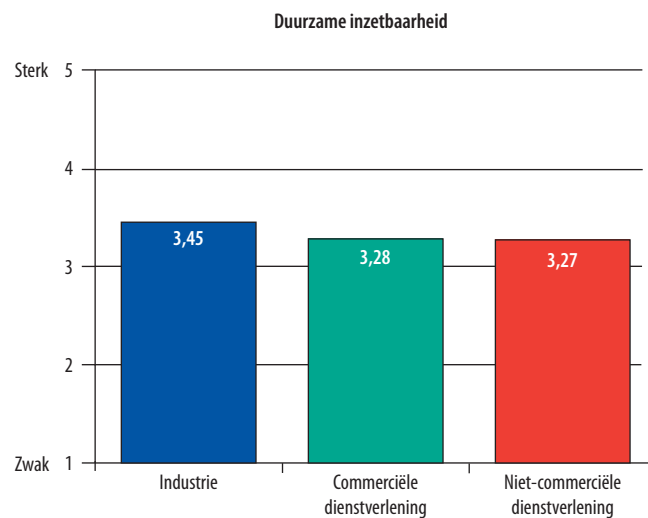
### Resultaten

- De aandacht voor duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Limburgse organisaties is in vergelijking tot de andere pijlers gemiddeld, met een score van 3,32. 86% van organisaties vindt zichzelf op deze pijler van het sociale innovatievermogen gemiddeld tot sterk.

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.

- Er bestaan geen significante sectorale verschillen in de focus op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Wel scoort de industrie het hoogst (3,45) terwijl de dienstverlenende organisaties rond de 3,27 scoren.
- Slechts een indicator laat duidelijke significante sectorale verschillen zien: de mate waarin de functie-inhoud wordt afgestemd op eventuele beperkingen van een medewerker. Dat blijkt in de industrie het meest te gebeuren (3,63) en het minst in de commerciële dienstverlening (3,20), terwijl de niet-commerciële dienstverleners op dit punt een tussenpositie innemen (3,40).
- Een opvallend punt is de relatief lage score (2,69) voor de indicator die aangeeft of oudere medewerkers wel of niet regelmatig van functie verwisselen. De interne mobiliteit van oudere medewerkers in Limburgse organisaties lijkt dus aan de lage kant en verdient meer aandacht.

Figuur 11. Duurzame inzetbaarheid naar sector



### 3 Sociale innovatie en prestatie

Onderzoek van de *INSCOPE Concurrentie- en Innovatiemonitor* laat zien dat maar liefst 75% van het innovatiesucces van het Nederlandse bedrijfsleven toe te schrijven is aan sociale innovaties.<sup>10</sup> Dit geeft ook aan dat sociale innovaties cruciaal zijn voor de concurrentiekracht en prestaties van bedrijven. Hieraan gerelateerd is onderzocht of een groter sociale innovatievermogen inderdaad samen gaat met betere prestaties. Daarbij is gekeken naar vier complementaire prestatie-indicatoren: omzetgroei, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, duurzaamheid en het ziekteverzuim.

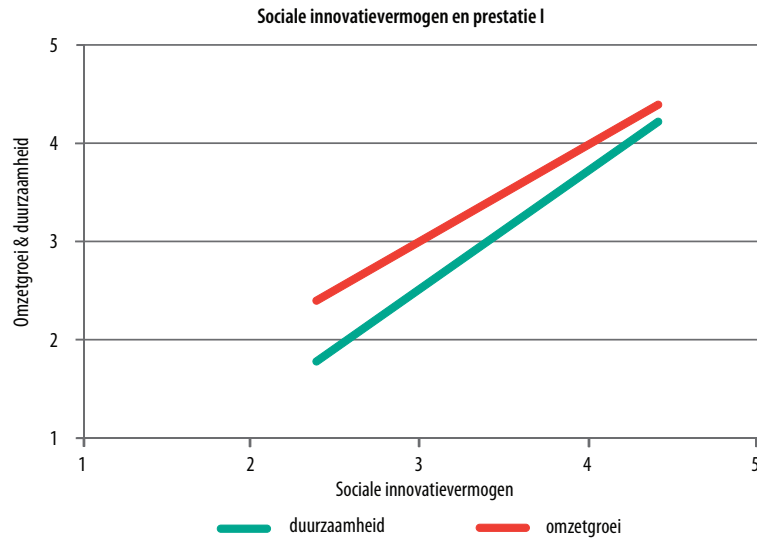
#### Omzetgroei

- Allereerst is de respondenten gevraagd naar de omzetgroei van hun organisatie over 2012 in vergelijking met die van branchegenoten. Met een gemiddelde van 3,30 bestempelen Limburgse ondernemers de omzetgroei van hun eigen organisaties als iets hoger dan gemiddeld (gemeten op een 5-puntsschaal).
- Het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven is duidelijk gerelateerd aan de omzetgroei (zie figuur 12). Dit geldt voor alle zes onderscheiden pijlers van sociale innovatie.

10. Zie Henk Volberda en Menno Bosma, *Innovatie 3.0. Slimmer managen, organiseren en werken*, Mediawerf Uitgevers, Amsterdam, 2011.

Organisaties die op het desbetreffende terrein innovatiever zijn, hadden in 2012 een hogere omzetgroei. Op de pijler duurzame inzetbaarheid na, zijn al deze relaties significant.

Figuur 12. De relatie tussen sociale innovatie en prestatie: omzetgroei en duurzaamheid



### Duurzaamheid

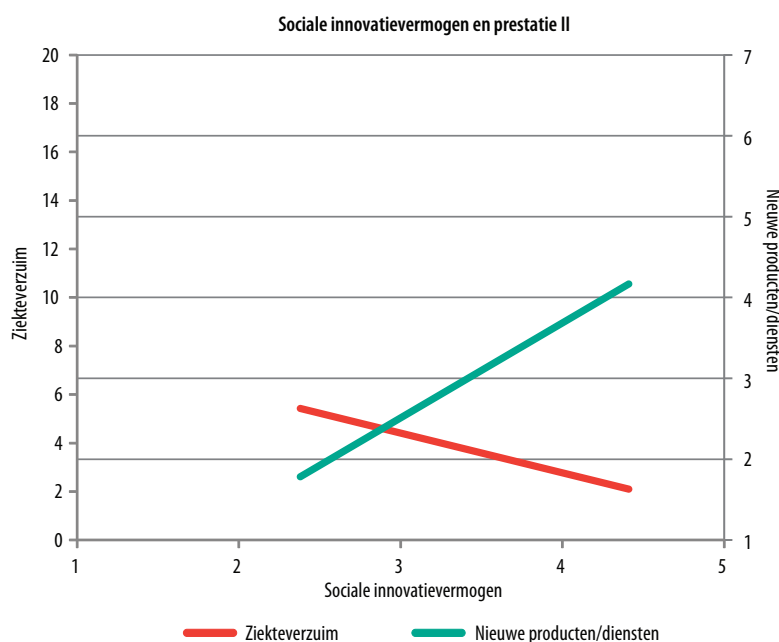
- Aan de respondenten is ook gevraagd of hun organisatie wordt gezien als een koploper op het gebied van duurzaamheid. De gemiddelde score (op de 5-puntsschaal) voor deze indicator is 2,88. Daarmee bestempelen Limburgse ondernemers hun prestaties op het terrein van duurzaamheid als net beneden gemiddeld.
- Ook de duurzaamheidsprestaties zijn positief gerelateerd aan het sociale innovatievermogen van de organisatie (zie figuur 12). Naarmate organisaties hoger scoren op de verschillende pijlers van hun sociale innovatievermogen is de kans groter dat ze ook als koploper op het gebied van duurzaamheid worden gezien. Deze positieve relatie is voor alle zes pijlers statistisch significant. Opvallend daarbij is de hoge correlatie tussen een strategische oriëntatie op sociale innovatie en de positie die de organisatie inneemt op het gebied van duurzaamheid.

### Ziekteverzuim

- Als derde prestatiemaatstaf is de respondenten gevraagd naar het ziekteverzuim van hun organisatie. Het gemiddelde ziekteverzuim van Limburgse organisaties bedraagt ca. 3,9%. Daarmee wijkt het niet of nauwelijks af van het landelijk gemiddelde van 4%.<sup>11</sup>
- Organisaties met een groter sociale innovatievermogen blijken een lager ziekteverzuim te hebben (zie figuur 13). Alle pijlers van het sociale innovatievermogen van Limburgse organisaties zijn negatief gerelateerd aan het ziekteverzuim. Deze negatieve relatie is significant voor 3 van de 6 pijlers: de interne veranderingssnelheid, het zelforganiserend vermogen en talentontwikkeling.

11. Cijfer over 2012 van het CBS (10 april 2013).

Figuur 13. De relatie tussen sociale innovatie en prestatie: ziekteverzuim en nieuwe producten/diensten



#### Nieuwe producten en diensten

- Om te kunnen beoordelen of het sociale innovatievermogen ook leidt tot het genereren van nieuwe producten en diensten is aan de respondenten tot slot gevraagd hoeveel nieuwe producten of diensten hun organisatie in 2012 op de markt heeft gebracht. Daarbij is er een indeling gemaakt in zes antwoordcategorieën:
  - » 0 nieuwe producten of diensten
  - » 1 nieuw product of dienst
  - » 1-5 nieuwe producten of diensten
  - » 6- 10 nieuwe producten of diensten
  - » 11 – 20 nieuwe producten of diensten
  - » meer dan 20 nieuwe producten of diensten
- Circa de helft van alle organisaties behoort tot de categorie met 1-5 nieuwe producten of diensten, terwijl slechts 7% van de organisaties 11 of meer producten of diensten op de markt heeft gebracht. De groep organisaties zonder nieuwe producten of diensten vormt met 14% de op twee na grootste categorie.
- Organisaties met een groter sociale innovatievermogen blijken duidelijk meer nieuwe producten en/of diensten te ontwikkelen (zie figuur 13). Met uitzondering van de pijler zelforganiserend vermogen zijn deze relaties voor alle pijlers van het sociale innovatievermogen statistisch significant.

## 4 Nader uitgelicht

Naast het algemene beeld van het sociale innovatievermogen van Limburgse ondernemers en het verschil tussen sectoren, waarover in het vorige hoofdstuk systematisch is gerapporteerd, is er nog een aantal andere analyses gemaakt. Deze zullen in dit hoofdstuk aan bod komen.<sup>12</sup>

12. Naast de analyses die in dit rapport aan bod komen is ook nog gekeken naar evt. verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven; omdat er geen verschillen naar voren kwamen wordt hierover niet gerapporteerd.

---

## 4.1 SIML 2013 versus SIML 2012

Ten opzichte van de *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2012* is er een aantal wijzigingen doorgevoerd in de monitor. Zo is ervoor gekozen om de kleinste organisaties (kleiner dan 10 medewerkers) uit de steekproef te laten. De belangrijkste reden daarvoor was dat uit de terugkoppeling van enkele respondenten uit deze kleinste organisaties bleek dat een groot aantal vragen (bijvoorbeeld over het werken in teams of de verhoudingen tussen verschillende afdelingen) minder van toepassing was. Daarnaast bleek dat uit de resultaten van het vorig jaar er een erg positief beeld met weinig verschillen tussen typen organisaties naar voren kwam. Omdat de monitor zich baseert op het beeld dat de organisaties van zichzelf hebben, was het de vraag hoe hoog werkgevers de lat voor zichzelf legden. Om een goed inzicht te verkrijgen in de werkelijke verschillen tussen organisaties is daarom een aantal constructen scherper gemeten. Met andere woorden: de lat is wat hoger gelegd dan vorig jaar.

Hierdoor is het helaas nog niet mogelijk om op verantwoorde wijze een uitspraak te doen over de ontwikkeling van het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. In algemene zin kan wel worden gesteld dat, zoals kon worden verwacht, de doorgevoerde aanpassingen hebben geresulteerd in gemiddeld lagere scores, maar ook in meer significante verschillen tussen verschillende typen organisaties dan in 2012.

---

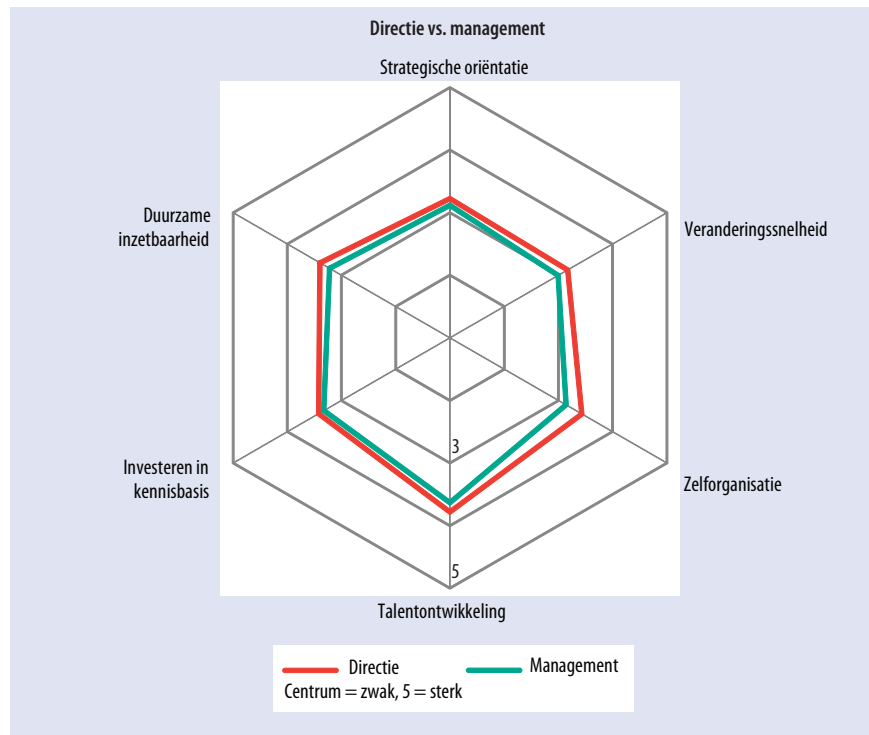
## 4.2 Directie versus overig management

Tijdens het symposium over de resultaten van de Monitor 2012 werd door een aantal werkgevers naar voren gebracht dat de doorgaans positieve resultaten het gevolg waren van de positieve vertekening van directeuren en eigenaren in het beeld van hun eigen organisatie. Immers, de monitor meet het beeld dat de respondenten zelf hebben van het sociale innovatievermogen van hun organisatie. In dat verband is het interessant om te kijken of de respondenten die directeur en/of eigenaar zijn, gemiddeld genomen misschien een positiever beeld van hun organisatie hebben dan de andere managers die de vragenlijst hebben ingevuld (zoals bijvoorbeeld HR- of relatiemanagers). De verhouding directie versus management onder de respondenten is 3:2. Daarbij is gekeken naar eventuele verschillen tussen directie en overige managers voor elk van de 6 sociale innovatie pijlers.

- Zoals figuur 14 laat zien, scoren directieleden op alle pijlers positiever dan andere managers. Op de pijler “Investeren in kennisbasis” na zijn al deze verschillen significant.
- Opmerkelijk is dat de grootste verschillen bestaan bij het ‘Zelforganiserend vermogen’ van de organisatie, waarop directieleden 3,69 scoren en andere managers 3,36. Dat verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door het aspect ‘Leiderschap’. Hieruit valt af te leiden dat directeuren en eigenaren een duidelijk positiever beeld hebben van hun eigen leiderschap -in termen van visie, nieuwe dingen uitproberen en openheid in communicatie- dan andere managers.
- De nagenoeg gelijke verhouding tussen de scores van directie en overig management ongeacht sector, organisatiegrootte of regio, wijst er op dat er inderdaad sprake is van een positieve vertekening.



Figuur 14. Overzicht sociale innovatiepijlers: directie vs. management



### 4.3 Verschillen in organisatiegrootte

Uit de internationale literatuur blijkt dat de omvang van organisaties een van de factoren is die van invloed zijn op (technologische) innovatie.<sup>13</sup> Dat roept de vraag op of er ook verschillen zijn in het sociale innovatievermogen. Om deze vraag te beantwoorden is een onderscheid gemaakt tussen:

- kleine organisaties (0-50 medewerkers)<sup>14</sup>
- middelgrote organisaties (51 tot 250 medewerkers)
- grote organisaties (meer dan 250 medewerkers)

Uit deze analyse komen de volgende bevindingen (zie Figuur 15):

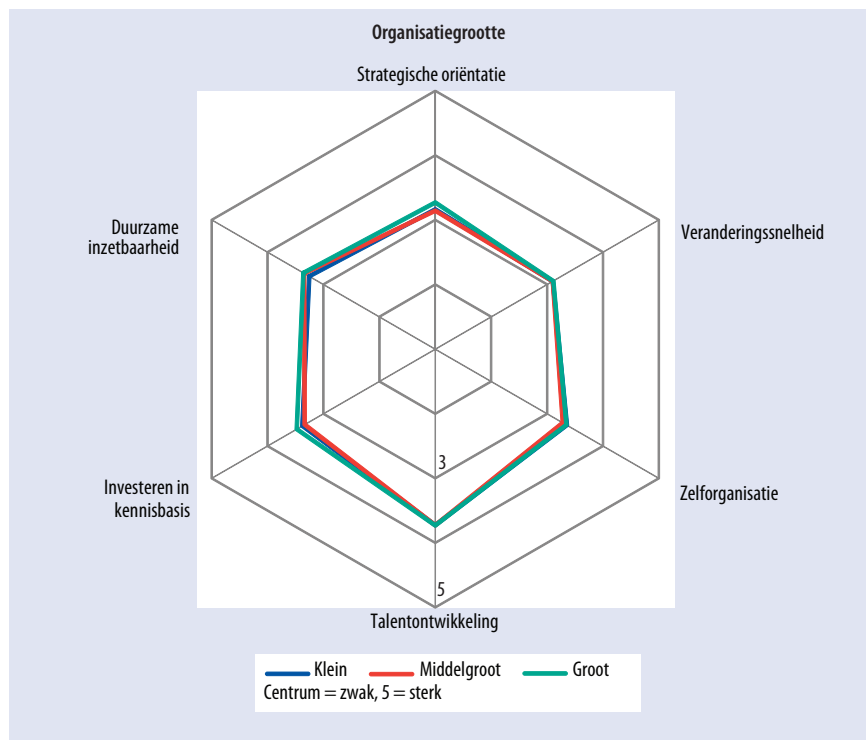
- De verschillen in het sociale innovatievermogen naar organisatiegrootte zijn niet erg groot en bovendien niet consistent. Geen van deze verschillen is dan ook significant.
- In het algemeen geldt dat grote organisaties de hoogste score laten zien. Er is echter een uitzondering: op de pijler zelforganisatie scoren kleine organisaties het hoogst. Dat lijkt niet onlogisch vanwege de kleinschaligheid; daardoor is er minder bureaucratie en kennen de medewerkers elkaar.
- Voor middelgrote en grote organisaties is het beeld niet eenduidig; bij sommige pijlers laten middelgrote organisaties de hoogste score zien, en bij andere scoren kleine organisaties het hoogst.
- Het ontbreken van significante verschillen naar organisatiegrootte is opmerkelijk als we kijken naar de onderzoeksliteratuur. Daar wordt doorgaans een beeld geschetst van een positieve relatie

13. Zie bijvoorbeeld: Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation, *Organization Studies*, 13(3), 375-402, of Camison-Zornoza, C. et al. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size, *Organization Studies*, 25, 331-361.

14. Omdat organisaties met 10 of minder medewerkers niet in de steekproef zijn inbegrepen, is dit hier in feite de categorie: 11-50.

tussen organisatiegrootte en (technologische) innovatie. Wellicht moet de oorzaak van deze bevindingen worden gezocht in de wisselwerking van organisatiegrootte met leiderschapstijl in relatie tot sociale innovatie, zoals in een recente studie<sup>15</sup> is aangetoond.

Figuur 15. Overzicht sociale innovatiepijlers naar organisatiegrootte



#### 4.4 Verschillen in regio's

Ook de regio waarin een organisatie actief is, wordt in de literatuur gezien als een factor die van invloed is op innovatie.<sup>16</sup> Daarom is in deze studie een indeling gemaakt naar 3 regio's:

- Zuid-Limburg (postcodecijfers > 6120)
- Midden-Limburg (postcodecijfer 6040 - 6120)
- Noord-Limburg (postcodecijfers < 6040)

Deze analyse levert de volgende resultaten op (zie Figuur 16):

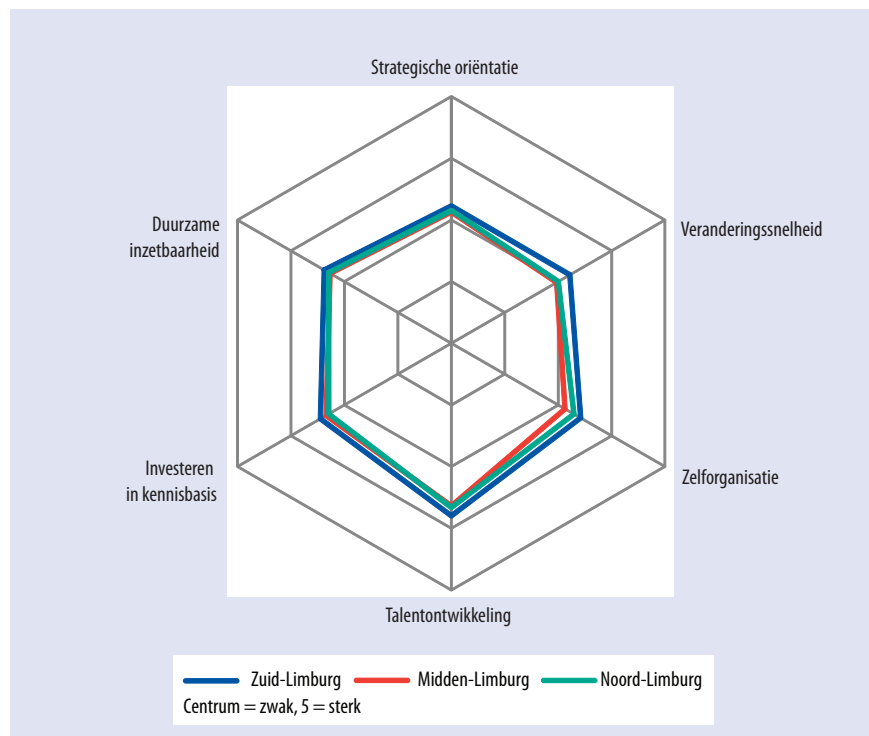
- Binnen Limburg bestaan er regionale verschillen in het sociale innovatievermogen van bedrijven. Organisaties in Zuid-Limburg scoren het hoogst op alle pijlers. Daarna volgen Noord-Limburgse organisaties en die uit Midden-Limburg scoren het laagst, met uitzondering van de pijler investeren in de kennisbasis, waarop de Noord-Limburgse organisaties het laagst scoren en die uit Midden-Limburg de middenpositie innemen.

15. Vaccaro, I. et al. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size, *Journal of Management Studies*, 49(1), 28–51.

16. Zie bijvoorbeeld: Asheim, B. & Gertler, M. (2005). The geography of innovation. In Fagerberg et al. (Eds.), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford: Oxford University Press.

Niet alle van de bovengenoemde regionale verschillen zijn echter even groot; ze zijn slechts voor twee pijlers significant: zelforganisatie en veranderingssnelheid. Dat zijn de pijlers die samen aanduiden in hoeverre een organisatie in staat is flexibel te organiseren. De resultaten geven aan dat Zuid-Limburgse organisaties daartoe het best in staat zijn en Midden-Limburgse het minst. Wellicht spelen bij bovenstaande bevindingen verschillen in de sectorale structuur van de regio's een rol. Zo zijn er in Noord-Limburg verhoudingsgewijs weinig niet-commerciële dienstverleners en iets meer industriële organisaties dan in de andere regio's. Daarentegen zijn in Midden-Limburg de niet-commerciële dienstverleners oververtegenwoordigd. Ook kan er sprake zijn van regionale cultuurverschillen.

Figuur 16. Overzicht sociale innovatiepijlers naar regio



#### 4.5 Medewerkersmonitor

De *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013* bood de deelnemende organisaties voor de eerste keer ook de gelegenheid om hun medewerkers bij de monitor te betrekken. Het doel van deze medewerkersmonitor is tweeledig. In de eerste plaats is het een instrument dat de deelnemende organisaties een nog beter beeld geeft van hun sociale innovatievermogen. In de tweede plaats vullen de resultaten van de medewerkersmonitor de algemene bevindingen van de werkgeversenquête aan in het verlengde van de in paragraaf 4.2 besproken vergelijking tussen de directeurs/eigenaren en de overige managers.

In de medewerkersvragenlijst worden de sociale innovatie pijlers gemeten met dezelfde vragen als in de werkgeversvragenlijst. Daarbij is de strategische oriëntatie van de organisatie echter uit de vragenlijst gelaten, omdat medewerkers hiervan waarschijnlijk niet volledig op de hoogte zijn. Ook enkele vragen met betrekking tot de prestaties van de organisatie zijn om dezelfde reden uit de vragenlijst gelaten.

In totaal hebben 171 medewerkers van elf organisaties de medewerkersmonitor ingevuld. Omdat uiteindelijk slechts zes organisaties zowel hebben deelgenomen aan de werkgevers- als medewerkersmonitor

kan alleen voor deze organisaties een vergelijking worden gemaakt van de antwoorden van de werkgevers met die van de medewerkers:

- In het algemeen blijken medewerkers geen duidelijk minder rooskleurig beeld van hun sociale innovatievermogen te hebben dan hun werkgevers. Bij vijf van de zes organisaties is de werkgeversscore over de vijf pijlers gemiddeld weliswaar hoger dan die van de medewerkers, maar bij twee daarvan is het verschil miniem. Bij één organisatie is de medewerkersscore zelfs hoger (0,20) dan die van de werkgever
- Per pijler zijn er steeds zowel positieve als negatieve verschillen tussen de directie- en medewerkerscores. De enige uitzondering vormt de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, waarbij de scores van alle werkgevers duidelijk hoger liggen dan die van hun medewerkers. Dat is tevens de pijler met het grootste verschil: gemiddeld scoren werkgevers 0,35 hoger dan medewerkers.
- Zowel aan de werkgevers als aan de medewerkers is ook gevraagd een cijfer te geven voor het HRM-beleid van de organisatie. Op dit punt blijken de meningen wel sterk uiteen te lopen. De werkgevers scoren met een gemiddeld cijfer van 7,5 een stuk hoger dan de eigen medewerkers, die het HRM-beleid gemiddeld een 6,3 geven.

## 5 Conclusies

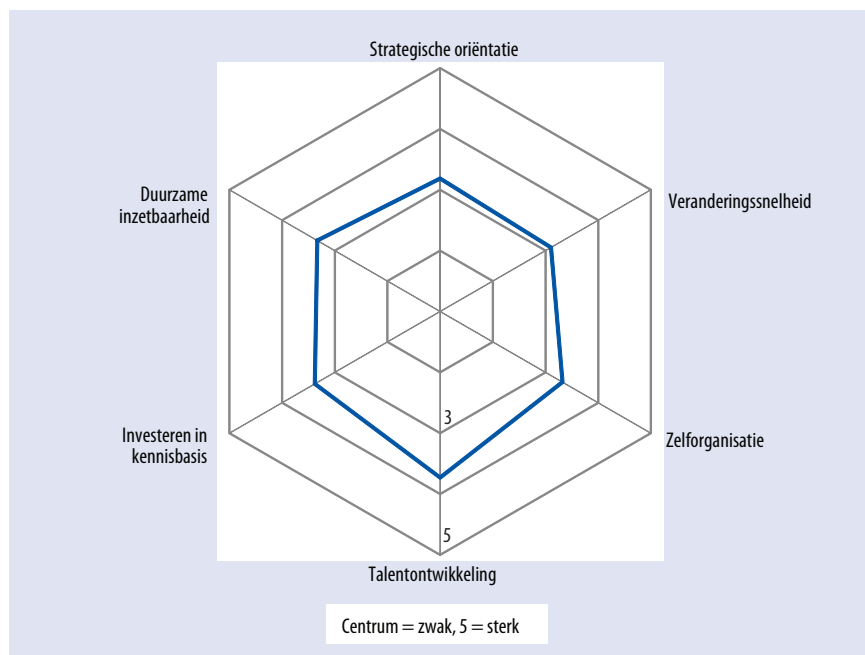
De meting van de *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013* laat zien dat Limburgse ondernemers vinden dat hun organisatie op alle zes pijlers van sociale innovatie iets bovengemiddeld scoren. Figuur 17 geeft aan dat de organisaties gemiddeld het hoogste scoren op de drie pijlers die betrekking hebben op 'slimmer werken':

- talentontwikkeling;
- investeren in kennisbasis;
- duurzame inzetbaarheid.

Op deze drie terreinen scoren Limburgse organisaties met gemiddeld een 3,5 relatief hoog. Dit betekent dat Limburgse ondernemers veel aandacht besteden aan de ontwikkeling van hun personeel. Niet alleen in termen van training en opleiding en een formeel loopbaanbeleid (investeren in kennisbasis), maar meer nog in termen van het versterken van de persoonlijke ontwikkeling, waarbij medewerkers worden uitgedaagd en zich verder ontwikkelen door taakverrijking met een passende verantwoordelijkheid (talentontwikkeling). Vooral deze talentontwikkeling springt er uit met een gemiddelde score van 3,73; de hoogste score van alle pijlers van het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. Bovendien wordt er veel aandacht besteed aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers door het up-to-date houden van hun kennis en vaardigheden.

Het zelforganiserend vermogen van het Limburgse bedrijfsleven is min of meer gemiddeld ontwikkeld. Daarentegen blijft de interne veranderingssnelheid van het Limburgse bedrijfsleven achter; hoewel nog steeds iets boven gemiddeld heeft deze pijler de laagste score (3,10) van alle pijlers van sociale innovatie. Daarmee blijkt de mate waarin de inzet van medewerkers kan worden aangepast aan de bedrijvigheid relatief het grootste obstakel. Deze score wordt vooral veroorzaakt door de lage gemiddelde score (2,52) op één specifiek aspect: Het flexibel organiseren van het werk. Regelingen als variabele werktijden, zelfroosteren en thuiswerken blijken weinig populair te zijn bij Limburgse ondernemers. Ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken zijn derhalve in Limburg nog niet volledig opgepakt.

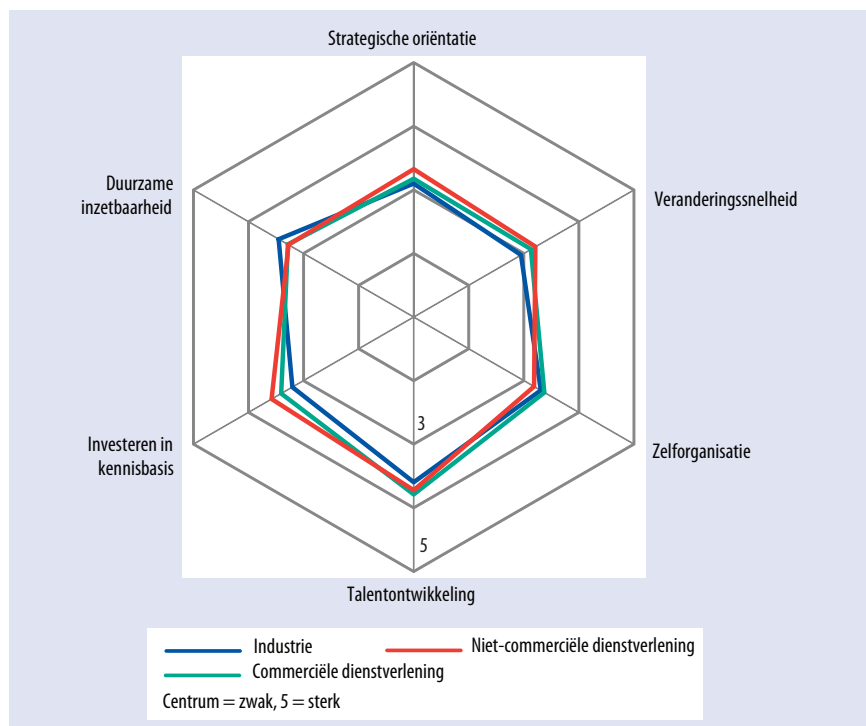
Figuur 17. Overzicht van de scores van Limburgse ondernemers op de zes pijlers van sociale innovatie



Ook het hebben van een strategische oriëntatie op sociale innovatie blijft met een gemiddelde score van 3,19 achter bij de andere pijlers. Limburgse ondernemers lijken op een aantal strategische terreinen nog niet geheel overtuigd van het belang van sociale innovatie voor de concurrentiekracht van hun organisatie. Zo staat open innovatie nog in de kinderschoenen. Dit belangrijke aspect van een goede strategische oriëntatie op sociale innovatie heeft de laagste gemiddelde score van alle aspecten van sociale innovatie die in de monitor zijn opgenomen: 2,47. Dit betekent dat Limburgse ondernemers op innovatiegebied nogal intern zijn gericht; actieve kennisdeling met externe partijen is vooralsnog onderontwikkeld en zal ook een belangrijke plaats moeten innemen bij het versterken van de Kennis-As Limburg. Anderzijds is dit ook een uitdaging voor de Limburgse kennisinstellingen, waar momenteel programma's worden ontwikkeld - gericht op kennisvalorisatie en de actuele campusontwikkelingen - die moeten leiden tot Open Innovatie omgevingen.

Zoals in de vorige hoofdstukken al aan bod is gekomen, bestaan er duidelijke sectorale verschillen in het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. Het duidelijkst zijn deze verschillen bij het hebben van een strategische oriëntatie op sociale innovatie en het investeren in de kennisbasis van de organisatie. Daarbij laten organisaties in de niet-commerciële dienstverlening de hoogste score zien, gevolgd door achtereenvolgens de commerciële dienstverleners en de industrie. Bij een strategische oriëntatie op sociale innovatie zijn het vooral de maatschappelijke oriëntatie en het gebruik maken van (sociale) netwerken die de hoge score van niet-commerciële dienstverleners verklaren. De sectorale verschillen bij het investeren in de kennisbasis van de organisatie ontstaan vooral door verschillen in het al dan niet aanwezig zijn van individuele opleidingsbudgetten, de mate waarin medewerkers zelf het initiatief nemen tot het volgen van een training en de mate waarin ze hierin door hun leidinggevende worden gestimuleerd. De overige pijlers van sociale innovatie laten een minder eenduidig beeld van sectorale verschillen zien, hetzij doordat de verschillen kleiner zijn, hetzij doordat andere sectoren de hoogste score laten zien. Figuur 18 geeft hiervan een overzicht.

Figuur 18. Overzicht van de scores op de zes pijlers van sociale innovatie naar sector



De *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013* laat ook zien dat de bedrijfsgrootte nauwelijks invloed heeft op de verschillende pijlers van het sociale innovatievermogen van de organisatie. Weliswaar laten grote organisaties de hoogste scores zien op de meeste pijlers van sociale innovatie, maar de verschillen met de kleinere organisaties zijn doorgaans erg klein.

Daarentegen zijn er wel duidelijke regionale verschillen. Zuid-Limburgse organisaties scoren het hoogst op alle zes pijlers van sociale innovatie. Met uitzondering van het investeren in kennisbasis van de organisatie, laten Noord-Limburgse organisaties de op-een-na hoogste score zien, gevolgd door het Midden-Limburgse bedrijfsleven. Het duidelijkst zijn deze verschillen voor de interne veranderingssnelheid en het zelforganiserend vermogen, waar ze statistisch significant zijn. Deze resultaten geven aan dat Zuid-Limburgse organisaties het best in staat lijken te zijn om flexibel te organiseren en Midden-Limburgse het minst.

Een belangrijke bevinding van de *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013* is dat organisaties met een groter sociale innovatievermogen betere prestaties laten zien op verschillende terreinen:

- omzetgroei;
- het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten;
- duurzaamheid;
- ziekteverzuim.

Deze uitkomsten corresponderen met het onderzoek van de *INSCOPE Concurrentie- en Innovatiemonitor*, dat laat zien dat maar liefst 75% van het innovatiesucces van het Nederlandse bedrijfsleven toe te schrijven is aan sociale innovaties.<sup>17</sup> Dit benadrukt nogmaals dat sociale innovatie cruciaal is voor de concurrentiekracht en prestaties van zowel bedrijven als non-profit organisaties.

17. Zie: Volberda, H. en Bosma, M. *Innovatie 3.0. Slimmer managen, organiseren en werken*, Mediawerf Uitgevers, Amsterdam, 2011.

De resultaten van de *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013* laten zien dat de concurrentiekracht van het Limburgse bedrijfsleven gunstig beïnvloed wordt door hun bovengemiddelde aandacht voor de verschillende pijlers van sociale innovatie. De monitor laat echter ook zien dat Limburgse ondernemers nog aan concurrentiekracht kunnen winnen. Met een gemiddelde score van 3,30 over de zes pijlers van het sociale innovatievermogen is er nog volop ruimte om die score richting het maximum van de 5-punts schaal te verhogen.

Daarbij moet vanzelfsprekend de kanttekening worden gemaakt dat de Monitor zich baseert op het beeld dat de bedrijven van zichzelf hebben. Weliswaar is ten opzichte van de *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2012* op een groot aantal aspecten van sociale innovatie de lat hoger gelegd en ontstaat een minder subjectief beeld, waardoor het overwegend zeer positieve beeld dat uit de eerste monitor naar voren kwam getemperd is. Opmerkelijk is echter nog wel dat directieleden op alle pijlers van het sociale innovatievermogen van de organisatie een positiever beeld hebben dan andere managers. Ook blijkt dat werkgevers op een aantal punten positiever scoren dan hun medewerkers. Dit wijst op een positieve vertekening in (een deel van) de antwoorden.

De LWV en Universiteit Maastricht hebben de ambitie om met de *Sociale Innovatie Monitor Limburg* in kaart te brengen in hoeverre Limburgse ondernemers zich de komende jaren op de verschillende pijlers van sociale innovatie verder weten te versterken.

## Bijlage: Opzet onderzoek

Voor dit onderzoek naar sociale innovatie in Limburg, dat is uitgevoerd door *Network Social Innovation* van de School of Business and Economics van de Universiteit Maastricht in samenwerking met de LWV, is op 25 februari een e-mail gestuurd met daarin een vooraankondiging van de *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013*, de Medewerkersmonitor en een link waar men zijn interesse kon kenbaar maken.

Voor de *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2013* zijn vervolgens op 20 maart 2013 e-mails verstuurd met daarin een link naar de vragenlijst. Op 3 en 19 april werden herinneringen naar alle organisaties gestuurd. De onderzoeksperiode werd op 1 mei afgesloten. In totaal zijn er 193 respondenten aan de monitor begonnen, waarvan er 188 de vragenlijst gedeeltelijk of helemaal hebben ingevuld.

De 188 respondenten vertegenwoordigen 165 organisaties. Van deze 165 organisaties zijn 41 actief in de industrie, 92 in de commerciële dienstverlening en 32 in de niet-commerciële dienstverlening. Als we kijken naar de organisatiegrootte zien we dat bij 53 organisaties 11-50 mensen werkzaam zijn, terwijl 66 organisaties middelgroot zijn (51-250 werknemers) en 46 organisaties tot het grootbedrijf (meer dan 250 werknemers) gerekend kunnen worden.

Naar 26 organisaties die naar aanleiding van de mail van 25 februari hadden aangegeven interesse te hebben in deelname aan de Medewerkersmonitor, is op 21 maart een mail met daarin een link naar de unieke vragenlijst voor de desbetreffende organisatie gestuurd. Op 5 april werd nog een reminder gestuurd en tot slot zijn enkele organisaties individueel telefonisch benaderd. Op 1 mei werd de onderzoeksperiode afgesloten. In totaal heeft dit geleid tot 171 respondenten die de Medewerkersmonitor geheel of gedeeltelijk hebben ingevuld.

Deze 171 respondenten vertegenwoordigen 11 organisaties. Het grootste aantal medewerkers van dezelfde organisatie bedraagt 55, het kleinste aantal 1. Verreweg het grootste aantal deelnemende organisaties is actief in de commerciële dienstverlening; 4 van de deelnemende organisaties hadden 11-50 medewerkers, 3 waren middelgroot en 4 waren groot.



