



‘Werken aan Employability’

Sociale Innovatie Monitor Limburg 2018

Colofon

© Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) Universiteit Maastricht.

Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden verveelvoudigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Aan het onderzoek voor de Sociale Innovatie Monitor Limburg 2018 hebben meegewerkt:

Jol Stoffers, Anne Kleefstra, Rik Loffeld, Ruud Gerards, Mark Hendriks & Andries de Grip.

Dank aan de studenten van de opleiding People & Business Management van Zuyd Hogeschool voor hun enthousiasme en medewerking aan deze editie van de monitor.

Uitgave voorjaar 2018

Lectoraat Employability
Zuyd Hogeschool
Postbus 69, 6130 AB Sittard
Email: jol.stoffers@zuyd.nl

Druk:
Impreso B.V., Maastricht

Sociale Innovatie Monitor Limburg 2018

Werken aan employability

Uitgevoerd door het Lectoraat Employability (Zuyd Hogeschool) en het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) (Universiteit Maastricht) in samenwerking met de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV).

Voorwoord

In dit rapport worden de resultaten van de *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2018* (SIML) gepresenteerd. Dit onderzoek naar sociale innovatie in Limburgse bedrijven werd van januari 2018 tot mei 2018 uitgevoerd door het Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool en het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) Universiteit Maastricht, in samenwerking met de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV). Sociale innovatie wordt door het Network Social Innovation (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*. Door de monitor jaarlijks uit te zetten en in kaart te brengen hoe het sociale innovatievermogen zich ontwikkelt binnen organisaties in Limburg, hopen het Lectoraat Employability, ROA en LWV een impuls te geven aan de optimalisering van diverse bedrijfsinterne en -externe sociale innovaties.

In de SIML wordt, net als in voorgaande jaren, extra aandacht gegeven aan de praktische invulling van sociale innovatie en de betekenis die ondernemers, professionals en bestuurders hieraan geven. Op de hoofdpijlers zullen de resultaten van 2018 vergeleken worden met die van de voorgaande jaren. Ook is wederom gekeken naar de relatie tussen het sociale innovatievermogen van organisaties en hun prestaties. Tot slot is er gekeken of er tussen afgelopen jaren en 2018 belangrijke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden op de verscheidene pijlers van het sociale innovatievermogen van de Limburgse organisaties. Daarbij zullen de belangrijkste ontwikkelingen nader worden belicht.

De resultaten van de organisaties die hebben deelgenomen aan de monitor, worden naar iedere organisatie afzonderlijk teruggekoppeld in een benchmarkrapport. Daarmee krijgen de organisaties inzicht in hun eigen sociale innovatievermogen ten opzichte van andere organisaties in hun sector en ten opzichte van het Limburgse gemiddelde. Daarmee laat de benchmark de organisatie zien op welke punten het sociale innovatievermogen van de eigen organisatie verbeterd kan worden. Het Lectoraat Employability en het ROA kunnen hen vervolgens helpen dit op te pakken.

Deze onderzoeksresultaten met betrekking tot sociale innovatie worden gebruikt in het onderwijs van de Zuyd Hogeschool - te weten in de bachelor opleiding People & Business Management (HRM studenten) en de masteropleiding Personal Leadership and Innovation and Change.

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

Prof. dr. Andries de Grip
Directeur ROA
Universiteit Maastricht

Dr. Jol Stoffers
Lector Employability
Zuyd Hogeschool

Drs. Mark Hendriks
Secretaris A&O
LWV



**Marleen van
Rijnsbergen**
*Gedeputeerde Werk
en Welzijn*

**“Tijdens het werk van vandaag, aan
de slag voor de baan van morgen.”**

Geen enkel bedrijf functioneert over vijf jaar nog hetzelfde als nu, want robotisering en digitalisering zorgen voor grote veranderingen. Dat vraagt dat werknemers zich blijven ontwikkelen. Met 'Zo WERKT Limburg' vergroten we de bewustwording bij werkgevers, werknemers en onderwijs dat een leven lang ontwikkelen cruciaal is voor het behouden van aansluiting op de arbeidsmarkt. Ook stimuleren we dat iedere werkgever investeert in strategisch personeelsbeleid.

Inhoudsopgave

Executive summary	8
1. Inleiding	11
2. Sociale innovatie en de 6 pijlers	12
2.1 <i>Pijler 1: Strategische oriëntatie op sociale innovatie</i>	12
2.1.1 Verschillende aspecten van strategische oriëntatie	14
2.2 <i>Pijler 2: Interne veranderingssnelheid</i>	20
2.2.1 Aspecten van interne veranderingssnelheid: Flexibiliteit	21
2.3 <i>Pijler 3: Zelforganiserend vermogen</i>	24
2.3.1 Aspecten van zelforganiserend vermogen: Samenwerken en flexibiliteit in beleidsuitvoering	27
2.4 <i>Pijler 4: Talentontwikkeling</i>	29
2.4.1 Aspecten van talentontwikkeling	32
2.5 <i>Pijler 5: Investeren in kennisbasis</i>	35
2.5.1 Verschillende manieren om te investeren in kennisbasis	36
2.6 <i>Pijler 6: Duurzame inzetbaarheid</i>	37
2.6.1. Indicatoren van duurzame inzetbaarheid	40
3. Relatie tussen sociale innovatie en organisatieprestaties	41
3.1 <i>Omzetgroei</i>	41
3.2 <i>Nieuwe producten en diensten</i>	42
3.3 <i>Duurzaamheid</i>	44
3.4 <i>Ziekteverzuim</i>	45
4. Nader uitgelicht / verdieping	46
4.1 <i>Sociaal innovatievermogen naar organisatiegrootte</i>	47
4.2 <i>Verschillen tussen regio's</i>	48
4.3 <i>Digitalisering</i>	49
4.4 <i>Digitale vaardigheden</i>	51
5. Conclusies	53
Literatuurlijst	58
Bijlage: Opzet onderzoek	61



Paul Kusters
Managing director
Kusters Engineering

“De medewerker van de toekomst is iemand die naast het hebben van inhoudelijke expertise ook in staat is om vrijelijk te bewegen in (multidisciplinaire) teams.”

Ons bedrijf zet sterk in op industrie 4.0 waarbij de focus ligt op strategische innovatie. We sturen bewust op co-creatie en zijn in gesprek met leveranciers, klanten en onderwijsinstellingen om vooral van elkaar te kunnen leren. Daarbij is het van belang steeds aandacht te hebben voor de mensen in de organisatie en hoe zij met elkaar samenwerken. De medewerker van de toekomst is iemand die naast inhoudelijke expertise ook in staat is om vrijelijk te bewegen in (multidisciplinaire) teams. Transparantie en elkaar respecteren zijn hierbij van belang, want alleen dat is een voedingsbodem voor innovatie.

Executive summary

De SIML meet aan de hand van een vragenlijst met 91 vragen het sociale innovatievermogen van 201 Limburgse organisaties. Daarbij worden zes elkaar aanvullende pijlers van sociale innovatie onderscheiden:

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

De meting in 2018 van de monitor levert de volgende bevindingen op:

De monitor laat zien dat de Limburgse werkgevers nog aan concurrentiekracht kunnen winnen. Vooral op het gebied van de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers (60+) kunnen veel organisaties zich nog verbeteren. De monitor laat duidelijk zien dat dit, samen met de strategische oriëntatie op sociale innovatie, het grootste obstakel is voor het verder uitbouwen van het sociale innovatiebeleid in Limburg. Wat daarbij vooral opvalt, is dat de score die bedrijven gemiddeld geven aan de mate waarin hun oudere medewerkers regelmatig van werkzaamheden wisselen is gedaald.

Limburgse werkgevers besteden veel aandacht aan de ontwikkeling van hun personeel. Centraal staat het versterken van de persoonlijke ontwikkeling op de werkvloer. Medewerkers krijgen daarbij goede mogelijkheden tot professionele groei door taakverrijking en autonomie met een bijpassende verantwoordelijkheid. Hierdoor krijgen medewerkers voldoende uitdaging en kunnen zij zich verder ontwikkelen.

De interne veranderingssnelheid van de Limburgse werkgevers is dit jaar gestegen in vergelijking met de afgelopen jaren. Indicatoren als variabele werktijden, zelfroosteren en thuiswerken laten zien dat het flexibel organiseren van arbeid al een aantal jaar op hetzelfde niveau blijft. Limburgse werkgevers erkennen wel het belang van flexibiliteit.

De monitor laat opnieuw duidelijk zien dat sociale innovatie loont. Meer aandacht voor sociale innovatie is gunstig voor de concurrentiekracht van het Limburgse bedrijfsleven. Zo blijkt dat bedrijven en niet-commerciële organisaties die meer doen aan sociale innovatie op verschillende prestatie-indicatoren hogere scores. Dit geldt zowel voor hun omzetgroei en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten als op het gebied van duurzaamheid. Bovendien hebben organisaties met een groter sociaal innovatievermogen een lager ziekteverzuim onder hun medewerkers.

Er zijn duidelijke sectorale verschillen in het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. Op alle zes pijlers van sociale innovatie zijn er verschillen te zien. De commerciële dienstverlening scoort op alle pijlers, met uitzondering van de strategische oriëntatie, het hoogst. Opvallend is de grote afname in de samenwerking tussen teams en afdelingen, voornamelijk in de niet-commerciële dienstverlening.

Ook bedrijfsgrootte heeft effect op het sociale innovatievermogen van organisaties. Over het algemeen geldt voor alle pijlers dat middelgrote en grote organisaties onderling geen significante verschillen laat zien. Zulke verschillen bestaan er voor bijna alle pijlers wel tussen grote en kleine organisaties. Zo scoren kleine organisaties significant hoger op de pijlers interne veranderingssnelheid en zelforganiserend vermogen, terwijl de grote organisaties hoger scoren op de strategische oriëntatie op sociale innovatie, maar opmerkelijk genoeg lager op het terrein van de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

Daarnaast tonen de resultaten dat er binnen Limburg regionale verschillen in het sociale innovatievermogen bestaan. Voor een aantal pijlers zijn er significante verschillen te zien. Op zelforganiserend vermogen en duurzame inzetbaarheid scoort de regio Noord-Limburg namelijk significant beter.

Ten slotte zijn er dit jaar voor het eerst in de monitor een aantal vragen gesteld over digitalisering en digitale vaardigheden. Tussen de sectoren zijn significante verschillen te zien in de ontwikkeling van de digitale vaardigheden. De digitale vaardigheden van de medewerkers zijn het minst ontwikkeld in de niet-commerciële dienstverlening.

1. Inleiding

Organisaties richten zich steeds meer op sociale innovatie om beter gebruik te maken van talenten en nieuwe manieren van organiseren en managen te vinden.¹ Sociale innovatie wordt door het Network Social Innovation (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*. De aandacht voor sociale innovatie neemt toe en wordt steeds meer een onderdeel van de dagelijkse gang van zaken in organisaties.² Zo blijkt bijvoorbeeld de industrie 4.0 een belangrijke ontwikkeling te zijn waarbij overheidsinterventies van groot belang blijken te zijn, zowel regionaal als landelijk.³ Met de *Sociale Innovatie Monitor Limburg* (SIML) brengen we in kaart hoeveel aandacht er bij Limburgse werkgevers is voor sociale innovatie en in hoeverre er daarbij verschillen zijn tussen sectoren, grootte van 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 SIML gemeten aan de hand van vragenlijsten met 91 vragen. Deze vragen bepalen het niveau van sociale innovatie in 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; en (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 hebben betrekking op investeren in medewerkers en kennis. Alle pijlers zijn gebaseerd op een aantal verschillende indicatoren. Alle indicatoren zijn gemeten op basis van een 5-puntsschaal die uiteenloopt van 1 ("zwak") tot 5 ("sterk").

In hoofdstuk 2 bespreken we de ontwikkeling van sociale innovatie in Limburg als geheel en kijken we naar de zes pijlers en diverse indicatoren van de pijlers. Op pijlerniveau worden vier jaren met elkaar vergeleken. Daarbij wordt nader ingegaan op de verschillen tussen de sectoren. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 nader in op de samenhang tussen het sociale innovatievermogen en prestaties van een organisatie. In hoofdstuk 4 worden zowel eventuele verschillen afhankelijk van organisatiegrootte als ook eventuele verschillen tussen de drie regio's in Limburg nader uitgelicht. Tot slot worden in hoofdstuk 5 conclusies getrokken.⁴

¹ Howaldt, J., Oeij, P. R. A., Dhondt, S., & Frontier, B. (2016). Workplace innovation and social innovation: an introduction. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 1-12.

² Ramos, J., Anderson, N., Peiro, J. M., & Zijlstra, F. (2016). Studying innovation in organizations: a dialectic perspective – introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 477-480.

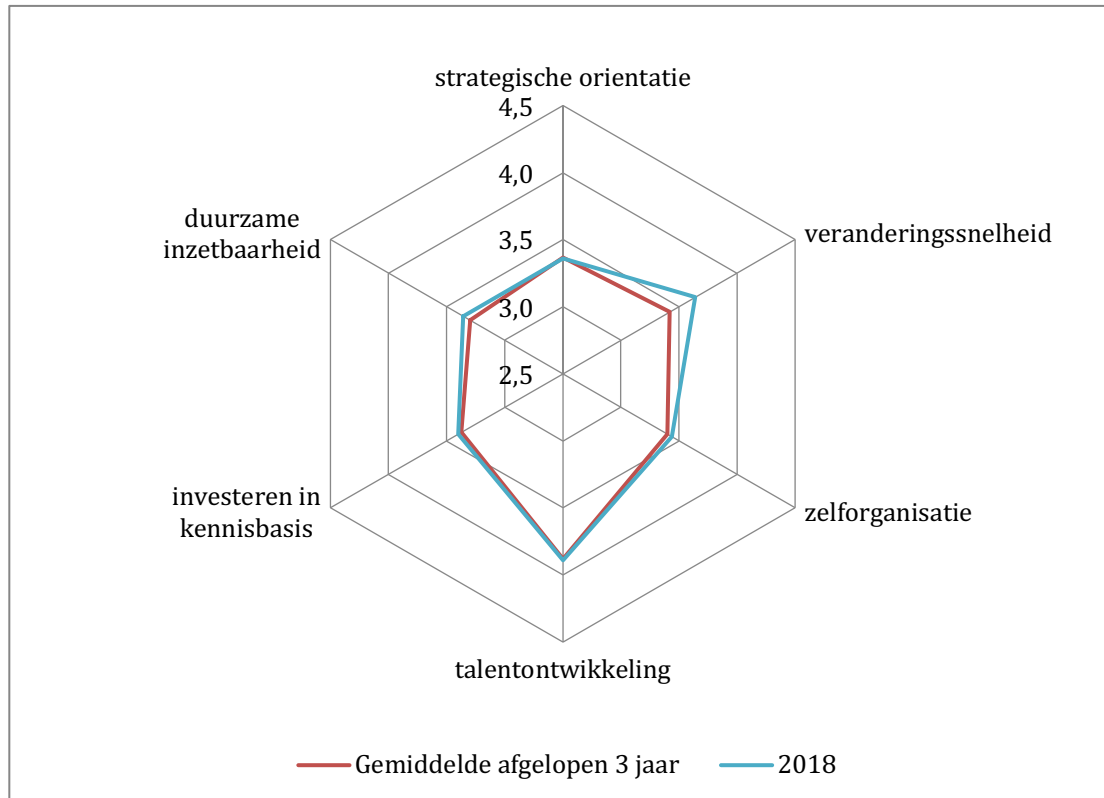
³ Howaldt, J., Kopp, R., & Schultze, J. (2017). Why Industry 4.0 Needs Workplace Innovation—A Critical Essay About the German Debate on Advanced Manufacturing. In *Workplace Innovation* (pp. 45-60). Springer, Cham.; Alasoini, T., Ramstad, E., & Totterdill, P. (2017). National and regional policies to promote and sustain workplace innovation. In *Workplace Innovation* (pp. 27-44). Springer, Cham.

⁴ Wanneer in de tekst verschillen tussen bijvoorbeeld sectoren of jaren besproken worden, zijn deze statistisch significant tenzij anders vermeld.

2. Sociale innovatie en de 6 pijlers

Figuur 1 toont de ontwikkeling van de sociale innovatie in Limburg van 2018 en de drie voorgaande jaren. Het totale gemiddelde sociale innovatievermogen in het Limburgse bedrijfsleven is in 2018 gemiddeld 3,5 vergeleken met 3,7 in het jaar daarvoor. De lijn van 2018 reikt op de meeste vlakken net iets verder dan de lijn van het gemiddelde van de afgelopen 3 jaar. Op de volgende pagina's gaan we uitgebreid in op de specifieke ontwikkeling van alle zes pijlers van sociale innovatie.

FIGUUR 1. Sociaal innovatievermogen 2018 in vergelijking met de drie voorgaande jaren



Gemeten op een 5-puntsschaal.

2.1 Pijler 1: Strategische oriëntatie op sociale innovatie

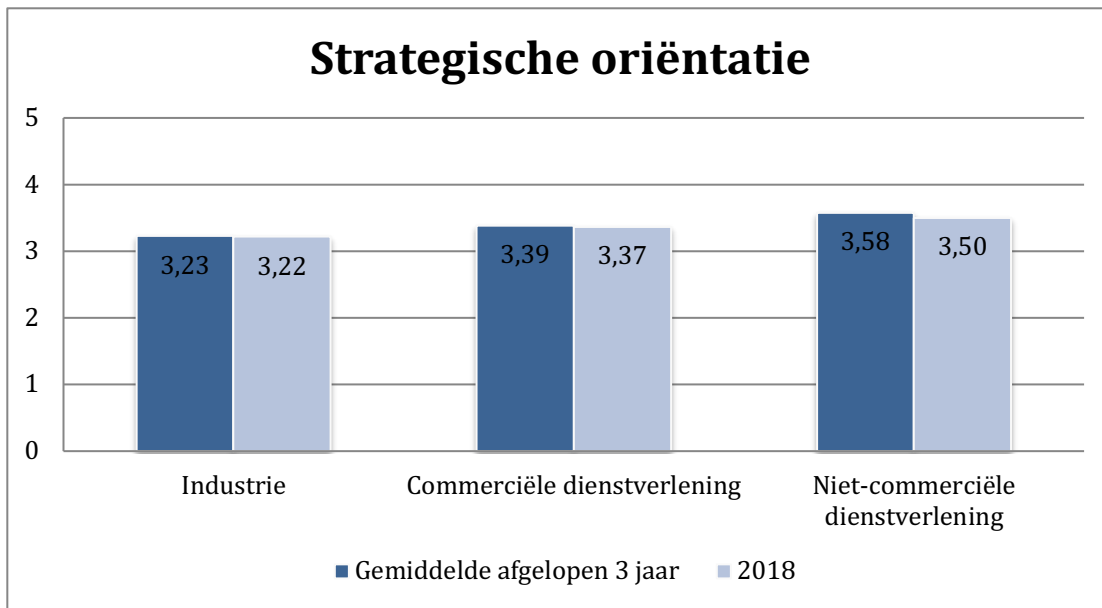
Uit onderzoek blijkt dat organisaties die handelen vanuit een strategische oriëntatie economisch beter presteren.⁵ De mate waarin sociale innovatie strategisch verankerd is in een bedrijf of organisatie, is dus van groot belang voor succesvolle sociale innovatie. Deze strategische oriëntatie op sociale innovatie heeft verschillende aspecten die hieronder nader worden belicht.

⁵ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.;

Cheng, C. C. J. & Huizingh, E. K. R. E. (2014). When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 1235-1253.;

Gatignon, H. & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.

FIGUUR 2. Pijler 1: Strategische oriëntatie op sociale innovatie naar sector en jaar



Resultaten

- Het Limburgse bedrijfsleven scoort in 2018 gemiddeld 3,36 op de pijler 'strategische oriëntatie'. Het gemiddelde van deze eerste pijler zit onder het gemiddelde van het sociale innovatievermogen in zijn geheel. Dit geeft aan dat de aandacht voor strategische oriëntatie minder prominent is dan de andere pijlers.
- Geen enkele organisatie scoort lager dan 2,5 op strategische oriëntatie. Er zijn dus geen organisaties die zichzelf op dit punt zwak vinden. Anderzijds zijn er weinig organisaties die zichzelf op alle aspecten van hun strategische oriëntatie op sociale innovatie echt sterk vinden. Slechts 1,4% van de bedrijven scoort hoger dan 4,0 op de gehanteerde 5-puntsschaal. Dit percentage is lager dan vorig jaar toen 2,4% van de bedrijven hoger dan 4,0 scoorde. De hoogste score van 4,3 is wel gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar.
- Er zijn significante verschillen tussen de industrie, commerciële en niet-commerciële dienstverlening. Figuur 2 laat zien dat sociale innovatie strategisch het stevigst verankerd is bij organisaties in de niet-commerciële dienstverlening (3,5), terwijl dit het minst het geval is bij industrie (3,22).
- In alle sectoren is de gemiddelde score voor strategische oriëntatie gedaald ten opzichte van vorige jaren, als is het slechts minimaal. De gemiddelde score voor strategische oriëntatie in de niet-commerciële dienstverlening fluctueert sterker dan in de industrie en commerciële dienstverlening. De industrie en de commerciële dienstverlening laten een constant beeld zien in de strategische oriëntatie op sociale innovatie met beide slechts een kleine daling in 2018.



Geert Vergeldt
HR manager
Vostermans Companies

**“Innoveren is tegenwoordig een must
waarbij strategisch vooruitdenken
van essentieel belang is.”**

Er wordt sterk geïnvesteerd in medewerkers binnen de organisatie om ze mee te laten groeien met de benodigde technologische ontwikkelingen. Automatisering en robotisering zijn bijvoorbeeld in toenemende mate een belangrijk onderdeel van de productieprocessen binnen Vostermans. Veelal gebeurt de ontwikkeling van de medewerkers door training-on-the-job met aandacht voor talentontwikkeling. Het is een constante uitdaging als organisatie om mee te bewegen met de omgeving en zo relevant te blijven. Hetzelfde geldt voor de medewerkers, dit resulteert in een gezamenlijk vraagstuk.

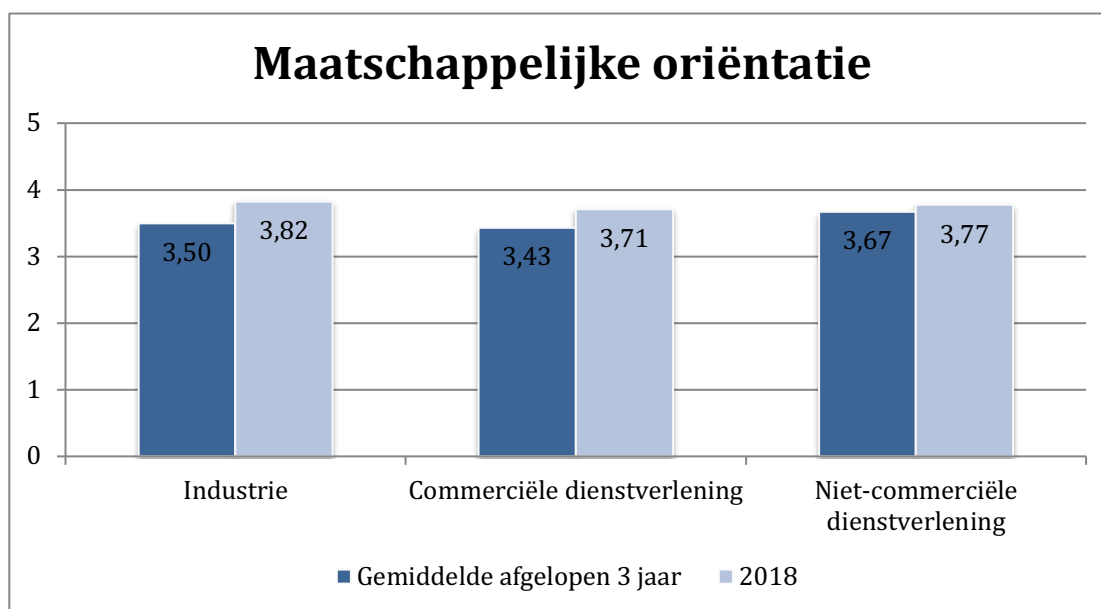
2.1.1 Verschillende aspecten van strategische oriëntatie

De sectorale verschillen in strategische oriëntatie vloeien voort uit verschillen in de onderliggende indicatoren: maatschappelijke oriëntatie, kostenbewustzijn, netwerken, kennisabsorptie en open innovatie. Deze bespreken we hieronder.

Maatschappelijke oriëntatie, kostenbewustzijn en netwerken

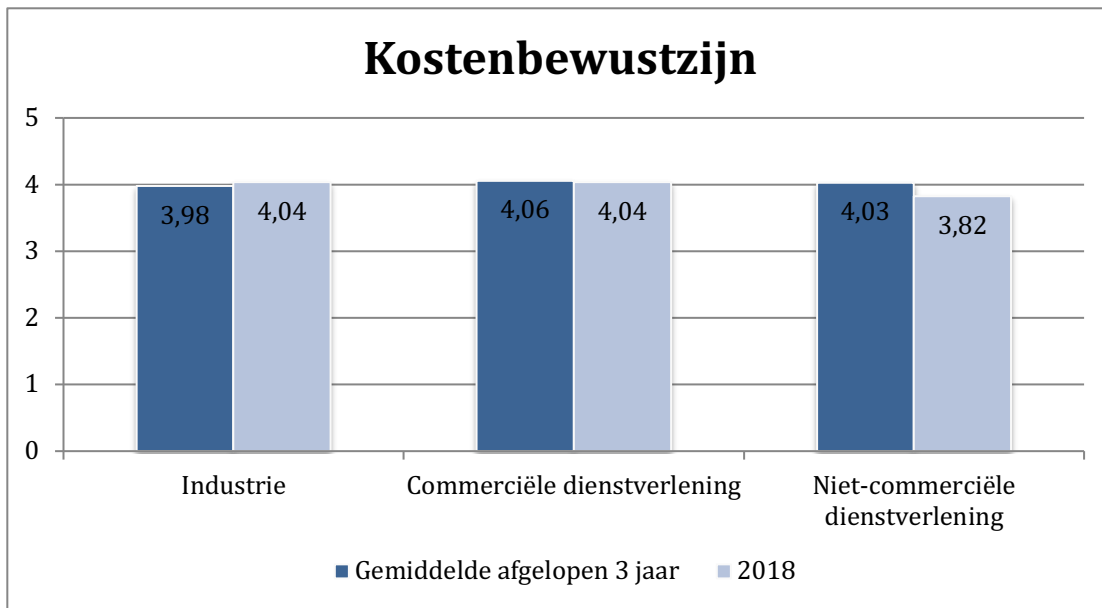
In alle sectoren is de maatschappelijke oriëntatie bij organisaties in 2018 significant gestegen. De industrie en de niet-commerciële dienstverlening zijn met 3,82 en 3,77 het meest maatschappelijk georiënteerd, maar tonen daarmee geen significant verschil met de commerciële dienstverlening die 3,71 scoort. Wel is het opmerkelijk dat de industrie de niet-commerciële dienstverlening de afgelopen jaren qua maatschappelijke oriëntatie heeft ingehaald.

FIGUUR 3. Maatschappelijke oriëntatie naar sector en jaar



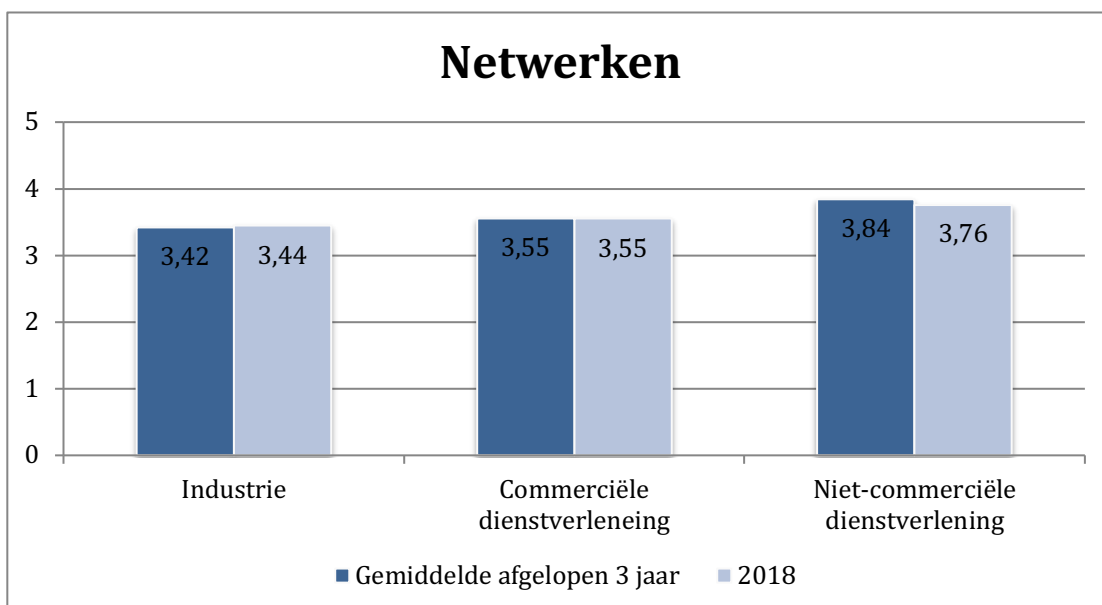
Een ander belangrijk aspect van de pijler 'strategische oriëntatie' is het kostenbewustzijn van organisaties. Figuur 4 toont dat alle sectoren vergelijkbaar hoog scoren op dit aspect. In de commerciële dienstverlening en de niet-commerciële dienstverlening is dit in de afgelopen jaren gedaald en vervolgens weer gestegen. In 2018 laat de niet-commerciële dienstverlening een duidelijke daling zien ten opzichte van de voorgaande jaren en de commerciële dienstverlening laat een kleine daling zien. De industrie laat een kleine toename zien ten opzichte van voorgaande jaren.

FIGUUR 4. Kostenbewustzijn naar sector en jaar



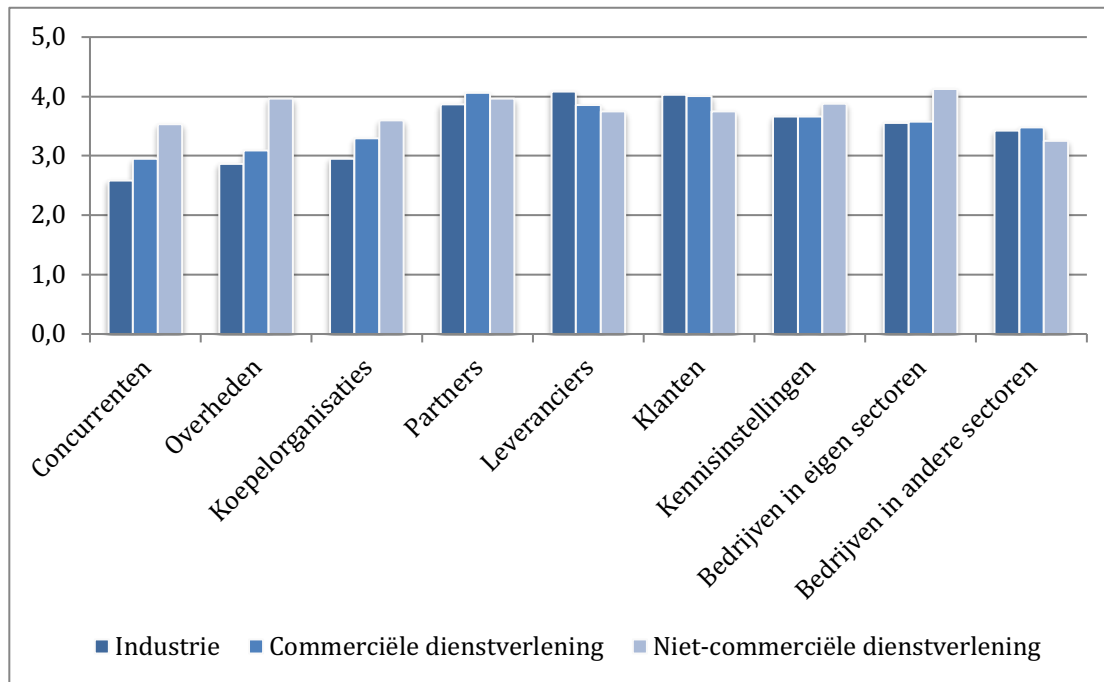
Een derde aspect van strategische oriëntatie op sociale innovatie betreft het gebruik van netwerken (waaronder ook sociale netwerken zoals Facebook, Twitter of LinkedIn) om daarmee nieuwe kennis of middelen te vergaren. Figuur 5 toont dat het gebruik van (sociale) netwerken in de commerciële dienstverlening gelijk is gebleven in 2018 ten opzichte van voorgaande jaren, de industrie laat een lichte toename zien en de niet-commerciële dienstverlening laat een kleine afname zien. De niet-commerciële dienstverlening scoort voor wat betreft het gebruik van netwerken met 3,76 echter nog steeds aanzienlijk hoger dan de commerciële dienstverlening (3,55) en industrie (3,44).

FIGUUR 5. Gebruik van (sociale) netwerken naar sector en jaar



Uit figuur 6 blijkt dat de niet-commerciële dienstverlening ook hier een significant verschil toont met de industrie en commerciële dienstverlening. Zo werkten de niet-commerciële organisaties meer samen met concurrenten, overheden, koepelorganisaties, kennisinstellingen en bedrijven in de eigen sector. Daarentegen werkt de niet-commerciële dienstverlening minder samen met leveranciers en klanten.

FIGUUR 6. Netwerken met verschillende partijen naar sector



Daarnaast is uit de SIML gebleken dat de commerciële dienstverlening (3,63) en de niet-commerciële dienstverlening (3,72) meer gebruik maken van sociale media dan de industrie (3,24), een van de vragen voor de indicator kennisabsorptie. Voor alle sectoren is dit in 2018 gelijk gebleven ten opzichte van voorgaande jaren.

Kennisabsorptie en Open innovatie

Tot slot springt bij de eerste pijler ‘strategische oriëntatie op sociale innovatie’ nog een tweetal specifieke resultaten in het oog. Ten eerste laat de indicator ‘kennisabsorptie’ steeds minder sectorale verschillen zien (zie figuur 7). De niet-commerciële dienstverlening scoorde in voorgaande jaren nog gemiddeld het hoogst op dit aspect (3,27). Toen was vooral het verschil met de industrie (2,90) nog aanzienlijk, maar ook het verschil tussen de commerciële dienstverlening (3,2) en de industrie was in voorgaande jaren significant. De commerciële en niet-commerciële dienstverlening scores in 2018 beide 3,2 en de industrie blijft met 2,99 nog achter bij de andere sectoren.

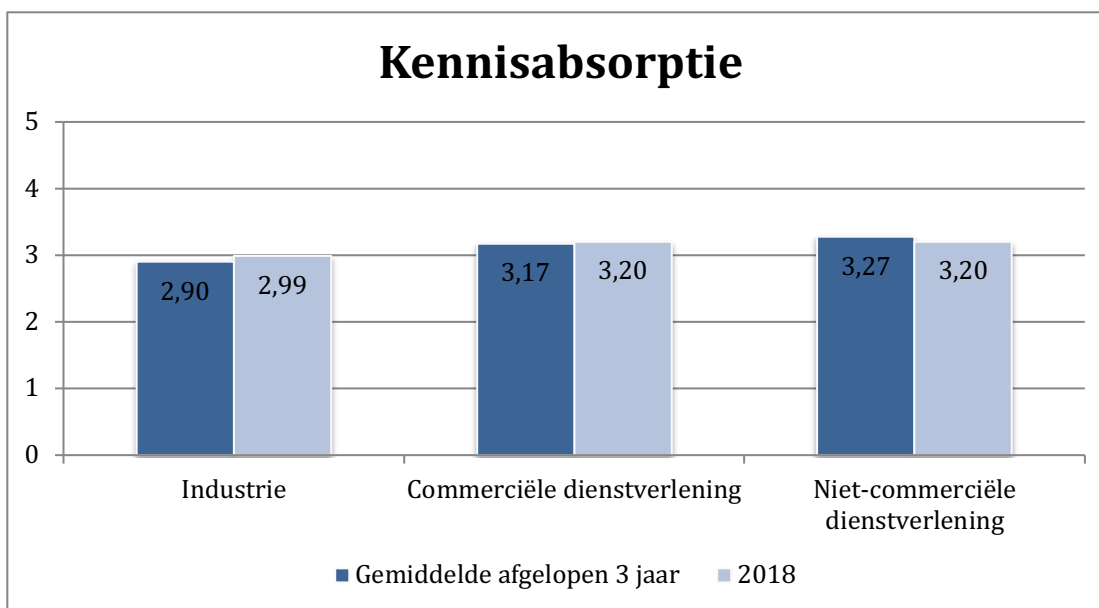


Luc Verburgh
Voorzitter CvB
Zuyd Hogeschool

“Zuyd zet in op onderwijs-communities, een intensieve samenwerking tussen docenten, bedrijfsleven en studenten; samen creëren we kwalitatieve en aantrekkelijke opleidingen.”

Voor Zuyd betekent samenwerken in communities dat in toenemende mate onderwijs teamwork is. Een team van docenten, samen met werkveld en studenten. Leren van- en met elkaar. Professionaliteit betekent daarbij het inbrengen van de eigen individuele expertise om samen met die van de andere betrokkenen krachtige en aantrekkelijke opleidingen te creëren: van individuele performance naar groepsperformance.

FIGUUR 7. Kennisabsorptie naar sector en jaar



Kennisabsorptie is verwant aan de indicator 'open innovatie'. Open innovatie is gebaseerd op de gedachte dat in de hedendaagse netwerk- en informatiesamenleving één partij onmogelijk alle expertise kan bezitten om een innovatie te laten slagen; de benodigde kennis is verspreid over meerdere spelers. Daarmee is actieve kennisdeling een essentiële succesfactor,⁶ wat ook een van de belangrijkste drijfveren vormt voor de ontwikkeling op de Brightlands campussen.

Limburgse ondernemers zijn op het gebied van innovatie echter nog steeds enigszins intern en 'inside-out' gericht. De vraag in hoeverre organisaties rekening houden met doelstellingen van bijvoorbeeld Brainport of de campussen bij het vormgeven van sociale innovatie in hun organisatie scoort slechts 3,07. Dat is wel een kleine toename ten opzichte van vorig jaar, toen de organisaties gemiddeld 2,97 scoorden op deze vraag. In voorgaande jaren viel het op dat middelgrote bedrijven (3,13) hier significant meer rekening mee hielden dan de kleine (2,91) en grote organisaties (2,97). In 2018 was het beeld vrijwel hetzelfde. De middelgrote organisaties scoren 3,18 ten opzichte van 3,01 bij de kleine en 2,98 bij de grote organisaties. Dat wil zeggen dat de middelgrote organisaties over de jaren heen significant meer rekening houden met de doelstellingen van Brainport en Brightlands dan de kleine en grote organisaties en dat de kleine organisaties een toename laten zien ten opzichte van vorig jaar. Dit kan verklaard worden doordat een initiatief als Brainport zich voornamelijk richt op het midden- en kleinbedrijf (MKB).⁷

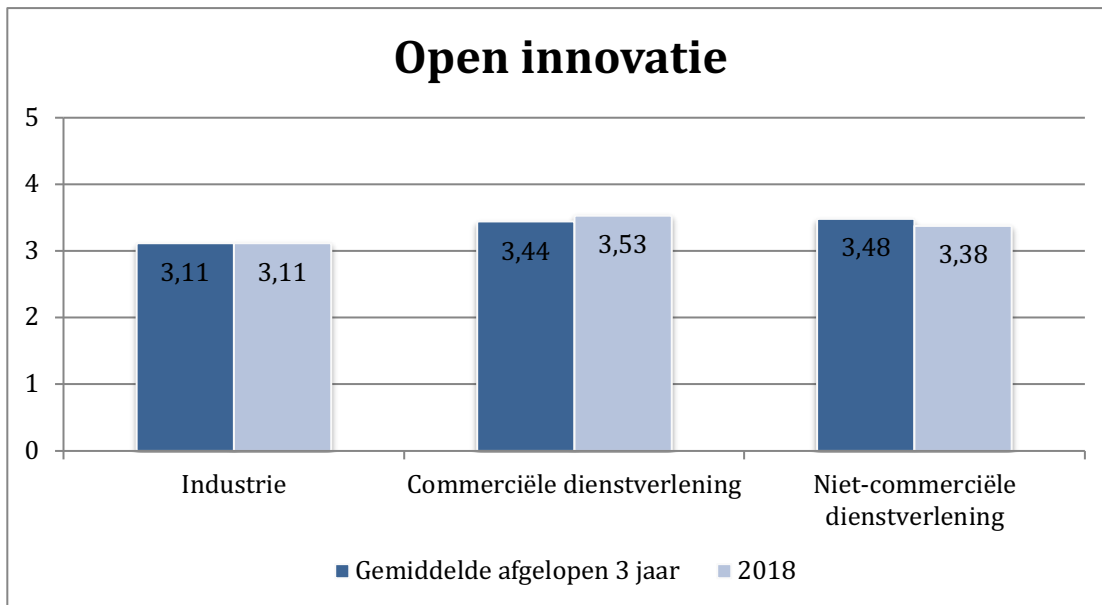
In 2018 laat de niet-commerciële dienstverlening een afname zien van 3,48 naar 3,38, ten opzichte van vorige jaren als het gaat om de aandacht die men heeft voor open innovatie. De commerciële dienstverlening laat een toename zien van 3,44 naar 3,53. De industrie blijft echter duidelijk achter bij de dienstverlenende sectoren met een score van slechts 3,11, die op hetzelfde niveau ligt al in voorgaande jaren. Dit is opvallend, omdat de

⁶ Lawson, B., Peterson, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Knowledge Socialization Mechanisms. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172.

⁷ Limburg Economic Development (LED) (08-03-2017). *Een onderkoepelende organisatie*. Geraadpleegd op: <http://www.ledbrainport2020.nl/over-led/missie-en-visie.html>

initiatieven op provinciaal en sectoraal niveau en de maatschappelijke belangstelling voor open innovatie juist vaak gericht is op de industriële sector.⁸

FIGUUR 8. Open innovatie naar sector en jaar



2.2 Pijler 2: Interne veranderingsnelheid

De cycli van groei en verandering volgen elkaar steeds sneller op, derhalve moeten organisaties in staat zijn zich voortdurend aan te passen aan de verandering.⁹ Het is voor veel organisaties van groot belang dat zij hun bedrijfsroutines en competenties voortdurend aanpassen aan de veranderingen in de afzetmarkt om te kunnen blijven concurreren om toegevoegde waarde te kunnen leveren. De interne veranderings-snelheid van een organisatie brengt de mate waarin de inzet van medewerkers kan worden aangepast aan de bedrijvigheid in kaart. Deze belangrijke pijler van het sociale innovatievermogen wordt gemeten op basis van indicatoren die betrekking hebben op aspecten als:

- autonomie van de medewerkers;
- flexibiliteit in het aanpassen van procedures, doelen en samenwerking;
- flexibel organiseren van het werk, zoals flexibele contracten, zelfroosteren, flexibele werktijden e.d.

Resultaten:

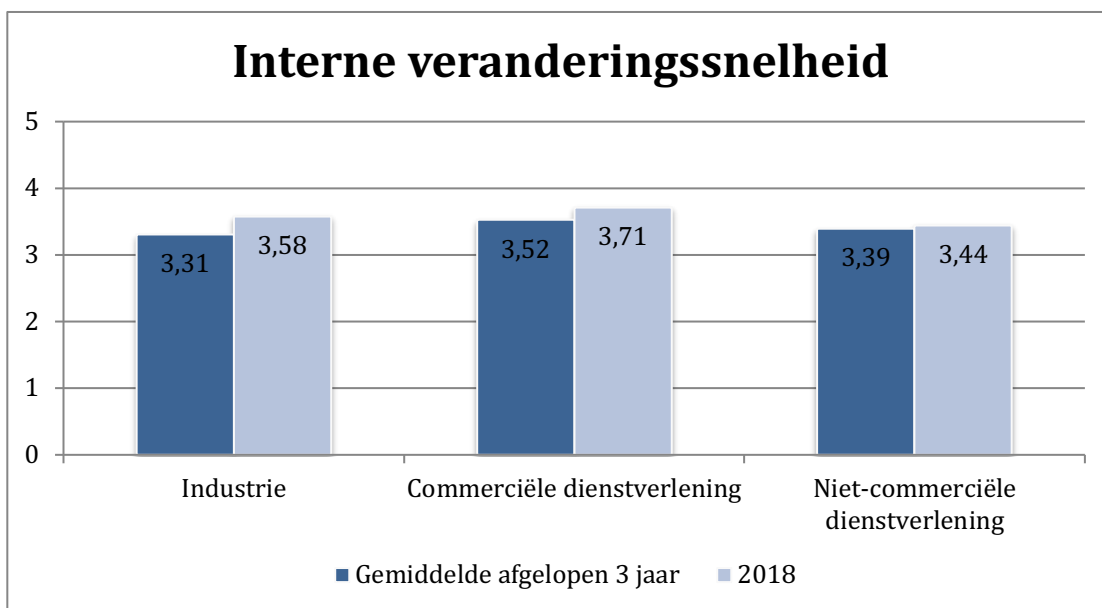
- De pijler 'interne veranderingsnelheid' liet vorig jaar een significante toename zien ten opzichte van de jaren daarvoor en daarmee bleef deze pijler niet meer achter bij andere pijlers zoals in voorgaande jaren. Interne veranderingsnelheid laat een gemiddelde score van 3,64 zien in 2018, dat is hoger dan het gemiddelde van de afgelopen 3 jaar (3,41).

⁸ Hossain, M. & Anees-ur-Rehman, M. (2016). Open innovation: An analysis of twelve years of research. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(1), 22-36.

⁹ Aslander, M. & Witteveen, E. (2015). *Nooit af*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

- De niet-commerciële dienstverlening scoort het laagst met 3,44. De industrie (3,58) en de commerciële dienstverlening (3,71) scoren beide significant hoger.
- De kleine organisaties hebben de grootste interne veranderingssnelheid met een gemiddelde score van 3,76, daarmee laten de kleine organisaties drie jaar op rij een flinke toename zien. Ook de grote organisaties scoren ieder jaar iets hoger met in 2018 een gemiddelde van 3,53 en de middelgrote organisaties zijn het meest constant met in 2018 een score van 3,62.
- In 2018 laten de industrie en commerciële dienstverlening een significante toename zien van interne veranderingssnelheid ten opzichte van de voorgaande jaren. De niet-commerciële dienstverlening laat als enige sector in 2018 een kleine zeer kleine toename zien.

FIGUUR 9. Pijler 2: Interne veranderingssnelheid naar sector en jaar



2.2.1 Aspecten van interne veranderingssnelheid: Flexibiliteit

De interne veranderingssnelheid is gemeten aan de hand van drie indicatoren: autonomie van de werknemers, flexibiliteit in het aanpassen van procedures, doelen en samenwerking en het flexibel organiseren van arbeid. De autonomie van de werknemers is in alle sectoren toegenomen ten opzichte van afgelopen jaren. In de industrie is de autonomie toegenomen van 3,67 naar 3,73, in de commerciële dienstverlening van 3,58 naar 3,64 in 2018 en in de niet-commerciële dienstverlening is de autonomie gestegen van 3,44 gemiddeld over de afgelopen jaren naar 3,51 in 2018. Daarmee scoort de industrie het hoogste op autonomie.



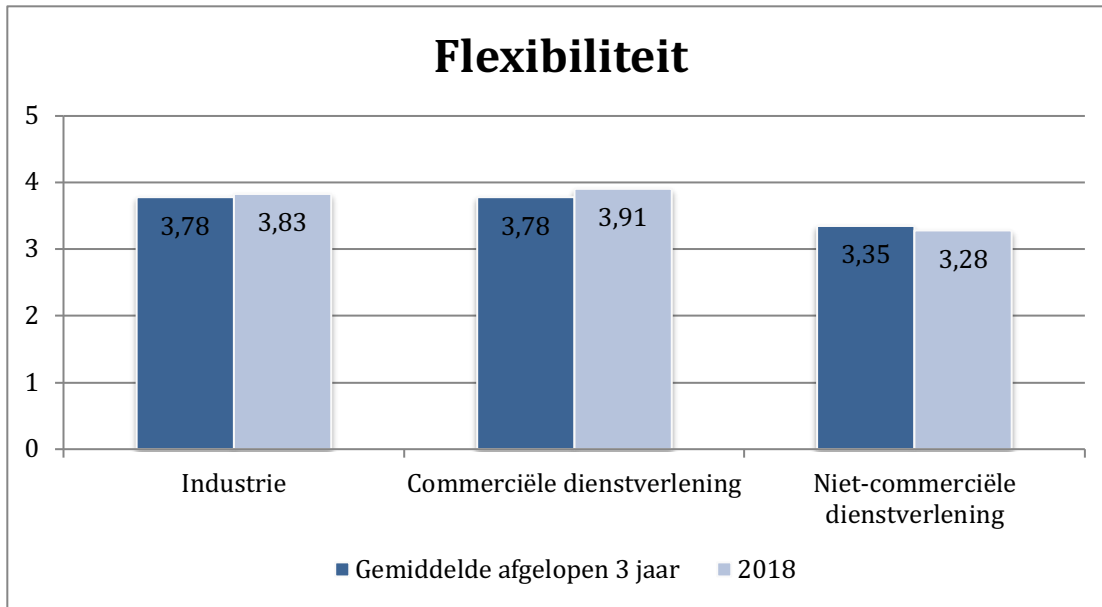
Ralph Deguelle
Founder
Kabisa

“Aandacht voor de menselijke maat en elkaar écht proberen te begrijpen, is belangrijker dan regels.”

Bij Kabisa hebben we ontdekt dat er een enorme kracht zit in structurele, oprechte, mensgerichte aandacht. Zonder regels als houvast móet je wel vanuit oprechte, authentieke aandacht met elkaar omgaan. In de praktijk is hier wel moed en uithoudingsvermogen voor nodig. Echte verbinding tussen elkaar met als doel elkaar te helpen ontwikkelen. Coaching is een belangrijk instrument hierbij. Dit stimuleert persoonlijke groei die op zijn beurt weer resulteert in voldoening. Gelukkige medewerkers zorgen immers voor tevreden klanten.

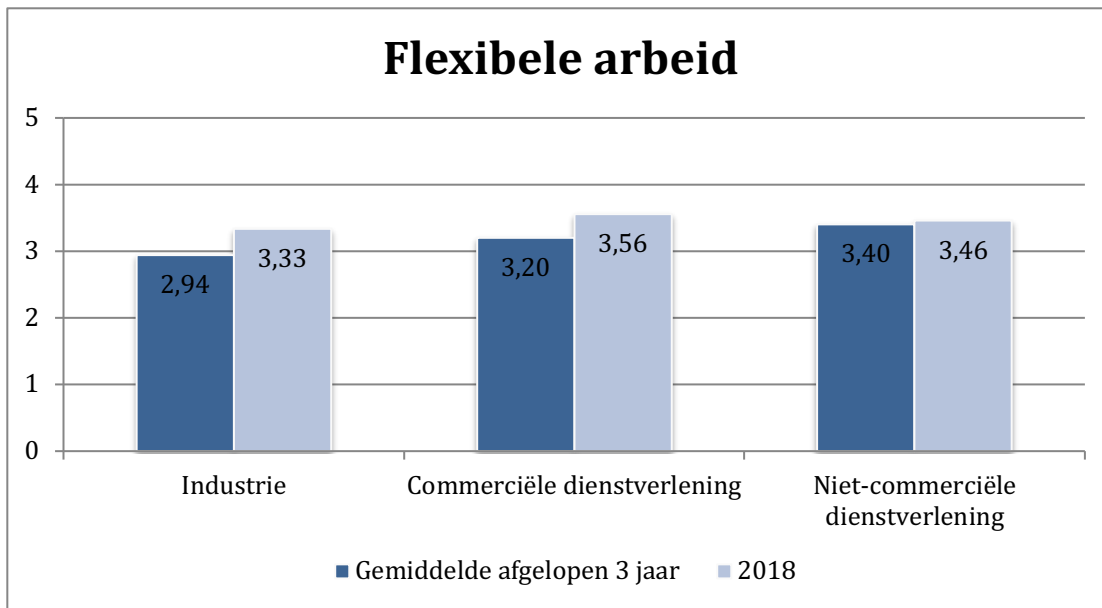
In 2018 laat de indicator flexibiliteit in procedures, doelen en samenwerking een toename zien ten opzichte van het gemiddelde van afgelopen jaren in de industrie en de commerciële dienstverlening, waarbij de commerciële dienstverlening de grootste toename laat zien. De niet-commerciële dienstverlening laat in 2018 een afname zien ten opzichte van vorige jaren. De niet-commerciële dienstverlening scoort daarmee, net als in voorgaande jaren, significant lager dan de industrie en commerciële dienstverlening.

FIGUUR 10. Flexibiliteit in procedures, doelen en samenwerking naar sector en jaar



Het flexibel organiseren van arbeid, zoals weergegeven in figuur 11, is voor twee van de drie sectoren in 2018 significant toegenomen. In 2018 is de gemiddelde score van de sectoren gezamenlijk 3,50, het gemiddelde van voorgaande jaren was (3,51). De industrie laat, net als de commerciële dienstverlening, een sterke toename zien in 2018 ten opzichte van de voorgaande jaren. Figuur 11 laat zien dat de verschillen tussen de sectoren in 2018 zijn afgenomen en de industrie en commerciële dienstverlening een belangrijke inhaalslag hebben gemaakt. Desondanks scoort de industrie (3,33) echter nog steeds significant lager dan de dienstverlenende sectoren.

FIGUUR 11. Flexibel organiseren van arbeid naar sector en jaar



Ook regionaal zijn er significante verschillen wanneer het gaat om het flexibel organiseren van arbeid. Regionaal scoort Noord-Limburg het laagst met 3,35 en regio Midden het hoogst met 3,72. De regio Zuid neemt de middenpositie in met een score van 3,50. Kijkend naar de grootte van de organisatie zijn er een kleine verschillen te benoemen in tegenstelling tot in vorig jaar. De grote organisaties scoren hier 3,61 ten opzichte van 3,51 gemiddeld over de afgelopen jaren. De middelgrote organisaties laten in 2018 een kleine afname zien van 3,50 naar 3,44, net als de kleine organisaties die van 3,48 in afgelopen jaren naar 3,47 in 2018 zijn gedaald.

Als we nader ingaan op enkele aspecten van het flexibel organiseren van arbeid, dan blijkt dat bij 27% van de organisaties de werknemers altijd gebruik kunnen maken van variabele begin- en eindtijden per dag. Bij 8% van de bedrijven kunnen werknemers altijd hun eigen werkrooster bepalen, bij 25% kunnen werknemers altijd gebruik maken van variabele werktijden per week en bij 19% van de bedrijven kunnen de werknemers altijd thuiswerken. Tot slot geeft 71% van de bedrijven aan vaak of altijd gebruik te maken van flexibele contracten. Het gebruik van variabele werktijden per week zijn ten opzichte van vorig jaar afgenomen. De andere aspecten zijn gestegen, in het bijzonder het gebruik van flexibele contracten. Drie jaar geleden was het gebruik van flexibele contracten nog 15%, in 2018 is dit toegenomen, 71% maakt nu gebruik van flexibele contracten.

2.3 Pijler 3: Zelforganiserend vermogen

Voortdurende en complexe veranderingen in de externe omgeving van organisaties vragen vaak een hoog zelforganiserend vermogen van medewerkers. Organisaties die willen blijven innoveren, proberen een werkstructuur te realiseren waarin werknemers op alle niveaus snel de juiste beslissingen kunnen nemen en de vrijheid en het vertrouwen krijgen om 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 onderling vertrouwen is. Om dit te bereiken is het belangrijk afstand te nemen van een

“beheers- en bevelcultuur” die kenmerkend is voor sterk hiërarchische en bureaucratische organisaties.¹⁰

Het ontwikkelen 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. Dit betekent dat leidinggevend open communiceren met medewerkers, de informatie geven die ze nodig hebben voor hun eigen beslissingen en hen betrekken bij management-beslissingen die op hen van invloed zijn. Daarbij moeten lijnmanagers zich opstellen als coaches die hun medewerkers ondersteunen.¹¹ Het zelforganiserend vermogen van een organisatie wordt in de SIML gemeten op basis van indicatoren zoals:

- leiderschap: visie, nieuwe dingen uitproberen, openheid in communicatie;
- flexibiliteit van beleid en regels;
- stimuleren van ondernemerschap;
- vertrouwen en samenwerking tussen afdelingen en binnen teams.

Resultaten:

- Het zelforganiserend vermogen van Limburgse organisaties is in vergelijking tot andere pijlers gemiddeld, met een score van 3,44.
- De overgrote meerderheid van de organisaties (81%) vindt zichzelf qua organiserend vermogen gemiddeld tot sterk (en scoren zichzelf hoger dan 3,00 op de 5-puntsschaal). Er zijn maar weinig organisaties (8%) die hun zelforganiserend vermogen als zeer sterk beoordelen (d.w.z. een score hoger dan 4,00 op de gehanteerde 5-puntsschaal).
- Figuur 12 toont kleine sectorale verschillen op de pijler zelforganiserend vermogen. Deze pijler is het meest ontwikkeld in de commerciële dienstverlening (3,48). De industrie laat een kleine toename zien naar 3,41 in 2018 en de niet-commerciële dienstverlening blijft daar enigszins bij achter met een score van 3,27, maar is daarmee wel al een aantal jaren constant.
- Bij deze pijler tonen de kleine organisaties de hoogste score op zelforganiserend vermogen (3,61). De middelgrote organisaties nemen een middenpositie in met 3,40 en de grote organisaties scoren op deze pijler gemiddeld het laagst met 3,27, waarmee het gat tussen de kleine en grote organisaties significant is.
- De gemiddelde score voor zelforganiserend vermogen is niet significant gestegen vergeleken met voorgaande jaren.

¹⁰ Chang, J., O'Neill, G., & Travaglione, A. (2016). Demographic influences on employee trust towards managers. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 246-260.

¹¹ Van Knippenberg, D. & Hogg M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-296.

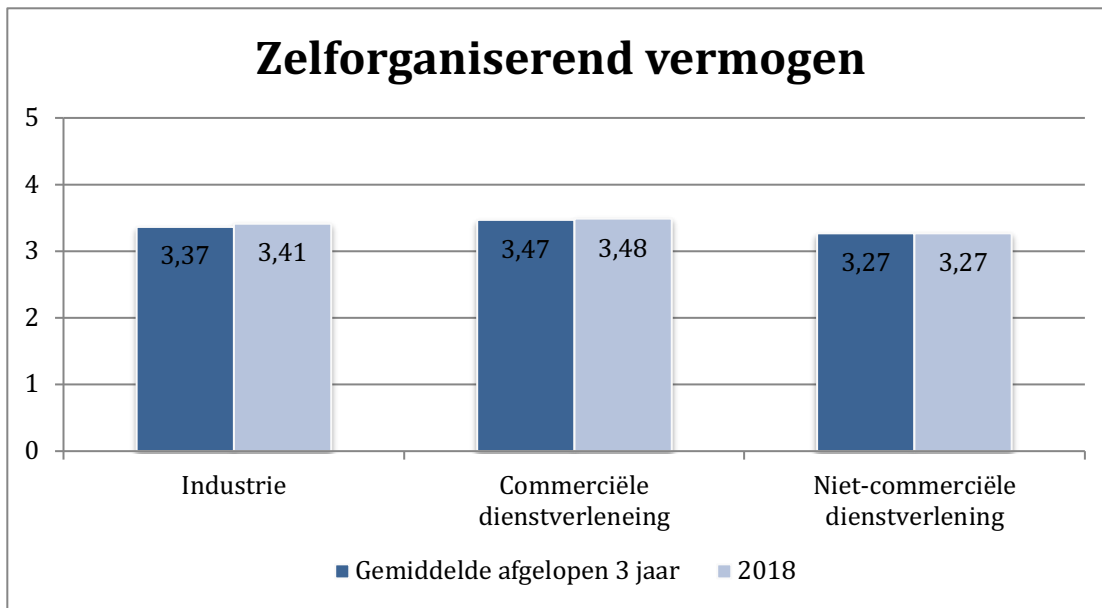


Joris Janissen
Bestuurder
Kragten

“In ons bedrijf heeft iedereen zijn eigen taak en specialiteit, daarom is het belang van afstemmen zo groot.”

Kragten gelooft in het zelf organiserend vermogen van het team, dit geeft vrijheid. Bewust de balans zoeken tussen vrijheid en verbondenheid is echter maatwerk. Zes sleutelwoorden zijn hierbij voor ons van belang: Verbinding, Vrijheid, Uitdaging, Sociaal & Innovatie, Coöperatief en Ondernemerschap. Medewerkers binnen de organisatie krijgen hierbij de kans om zich te ontwikkelen vanuit de benoemde sleutelwoorden, zie het als een stip aan de horizon.

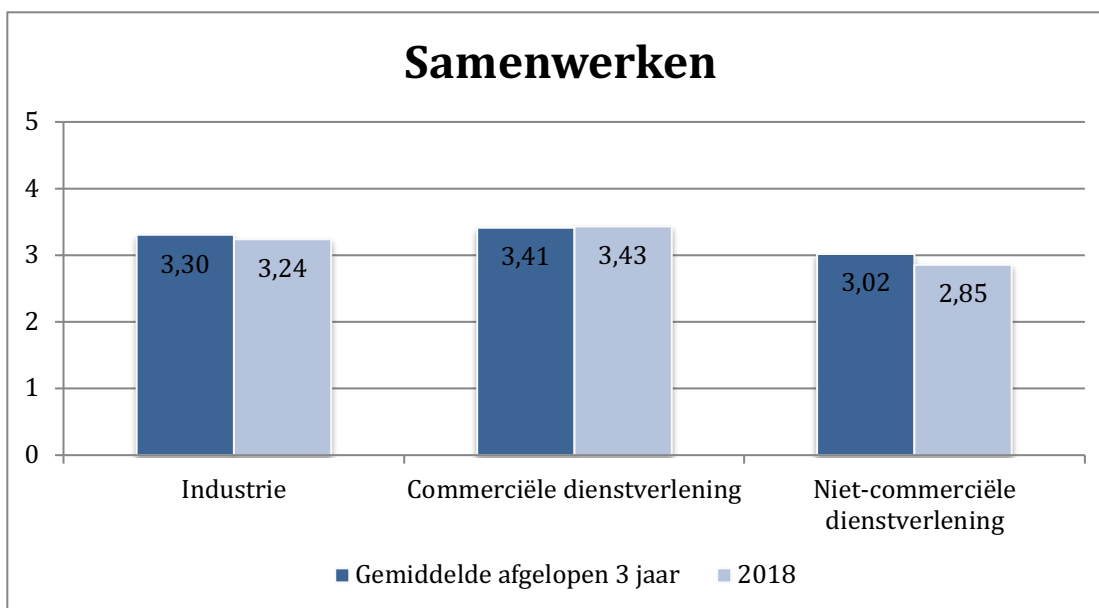
FIGUUR 12. Pijler 3: Zelforganiserend vermogen naar sector en jaar



2.3.1 Aspecten van zelforganiserend vermogen: Samenwerken en flexibiliteit in beleidsuitvoering

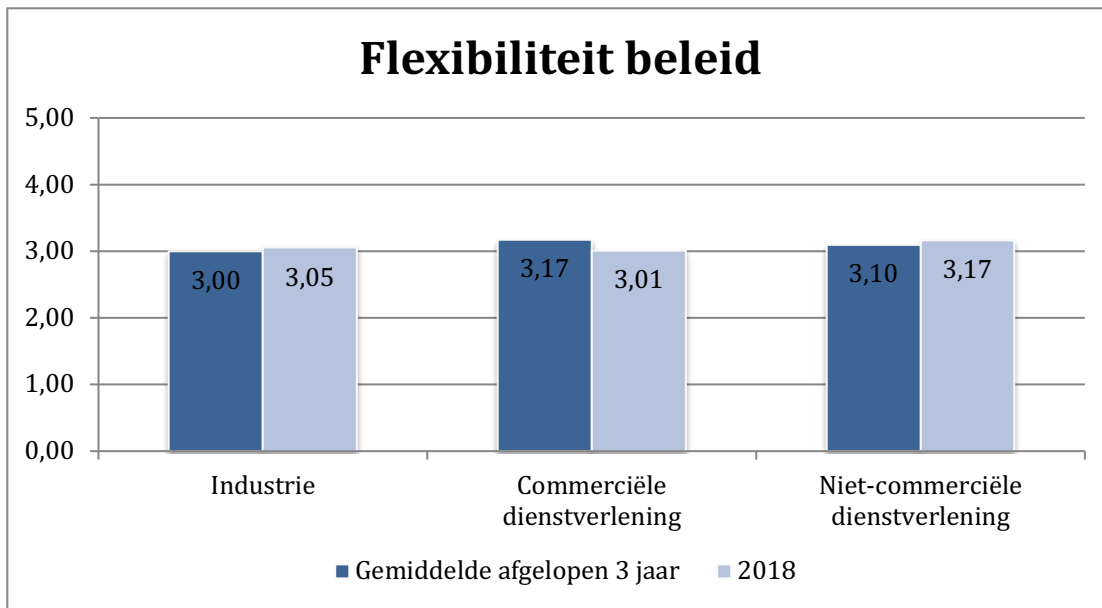
Net als de voorgaande pijlers bestaat de pijler 'zelforganiserend vermogen' uit meerdere indicatoren. De eerste indicator geeft het vertrouwen en samenwerken van teams weer. Figuur 13 laat zien dat de commerciële dienstverlening het hoogst scoort met een gemiddelde score van 3,43. In de niet-commerciële dienstverlening scoort de samenwerking van teams het laagst (2,85). Ten opzichte van voorgaande jaren is er in 2018 vooral in de industrie en niet-commerciële dienstverlening sprake van een significante afname van de samenwerking in teams, waarbij de niet-commerciële dienstverlening de grootste afname laat zien. Ten opzichte van het gemiddelde van de afgelopen jaren laat de niet-commerciële dienstverlening ook de sterkste afname zien en scoort daarmee significant lager dan de industrie en commerciële dienstverlening, die ongeveer gelijk scoren in 2018 ten opzichte van het gemiddelde van de afgelopen jaren. Als het gaat om samenwerken laten de kleine organisaties (3,60) een significant hogere score zien dan de middelgrote (3,25) en grote organisaties (3,01).

FIGUUR 13. Samenwerken naar sector en jaar



Een andere belangrijke indicator van het zelforganiserend vermogen van een organisatie is de flexibiliteit in het volgen van eigen regels. De gemiddelde score is 3,04 met een minimale score van 1,00, wat betekent dat er organisaties zijn waar geen of nauwelijks flexibiliteit in het volgen van eigen regels mogelijk is. Dat kan in bepaalde organisaties logisch zijn, zoals sterk hiërarchisch geleide organisaties of bij organisaties waar procedures van levensbelang kunnen zijn, zoals zorg of chemische industrie. De drie sectoren tonen slechts kleine verschillen. De commerciële dienstverlening scoort het laagst met een score van 3,01, de niet-commerciële dienstverlening scoort het hoogst met 3,17 en de industrie zit daar tussenin met 3,05. In de industrie en niet-commerciële dienstverlening is dit gestegen ten opzichte van het gemiddelde van de afgelopen jaren, wat betekent dat men in die bedrijven in 2018 minder vaak het boekje volgde en de formele regels en procedures vaker aanpaste als dit ten goede kwam van het werk. Het gaat hier echter om een kleine toename. De commerciële dienstverlening laat echter een iets sterkere afname zien, wat wil zeggen dat men in de commerciële dienstverlening minder flexibel omgaat met regels en procedures dan voorgaande jaren.

FIGUUR 14. Flexibiliteit van beleid en regels naar sector en jaar



2.4 Pijler 4: Talentontwikkeling

In vrijwel alle sectoren van de economie is de aandacht voor de ontwikkeling van 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.¹² Zonder het verbeteren en verbreden van de expertise van een medewerker zal deze niet 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 de 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 veel belangrijker is dan het volgen van trainingen.¹³ Talentontwikkeling wordt in de monitor gemeten op basis van indicatoren zoals:

- uitdaging op het werk: taakverrijking, autoriteit en verantwoordelijkheid;
- persoonlijke ontwikkeling.

¹² Stoffers, J. (2016). *Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt*. Heerlen: Zuyd Research.
Fouarge, D., Eldert, P., van, Grip, A. de, Künn-Nelen, A., & Poulissen, D. (2018). *Nederland in leerstand* [ROA-R-2018.4]. Maastricht: ROA.



Angelique Middeldorp
Senior Salesmanager
Randstad

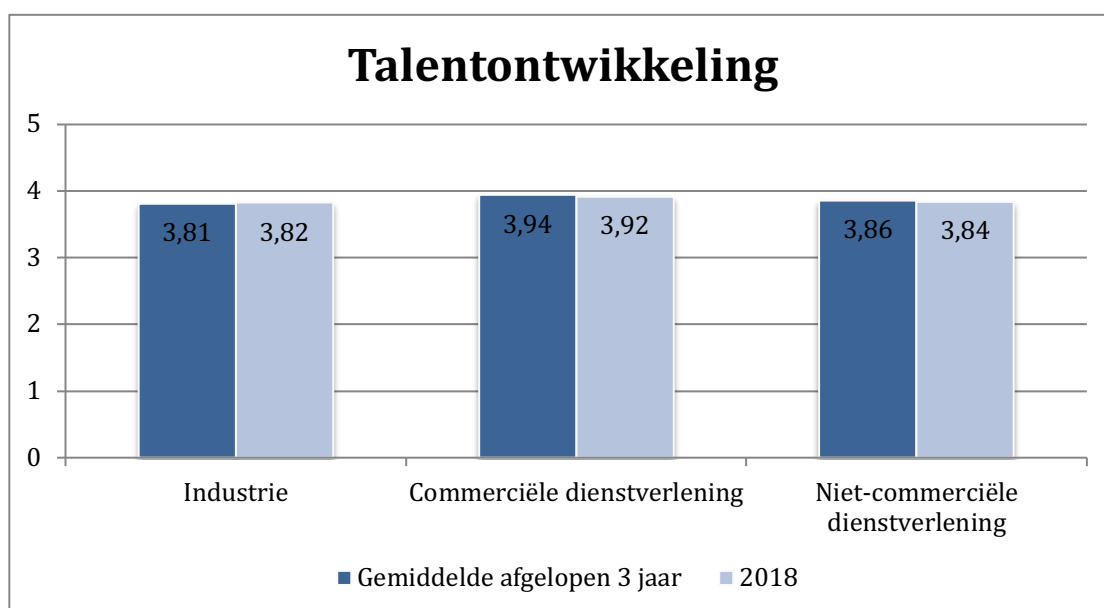
“Feedback vragen is een waardevolle en relatief eenvoudige manier om jezelf te blijven ontwikkelen.”

Grote veranderingen op de arbeidsmarkt en technologische ontwikkelingen, zoals robotisering en digitalisering vragen van mensen dat zij zichzelf voortdurend blijven ontwikkelen. Het is hierbij van belang dat mensen aan hun omgeving continu (opbouwende) feedback blijven vragen. Het is een waardevolle en relatief eenvoudige manier om jezelf te blijven ontwikkelen. Je kunt dit ook zelf regisseren en het doet een beroep op jouw zelforganiserende vermogen. Succesvolle bedrijven geven medewerkers de ruimte om dit soort zaken te initiëren en ondersteunen hen hierin.

Resultaten:

- Limburgse ondernemers besteden relatief veel aandacht aan de ontwikkeling van hun personeel. Met een gemiddelde van 3,89 toont talentontwikkeling de hoogste score van alle pijlers in 2018. Bovendien geeft een minimumscore van 2,33 aan dat talentontwikkeling in alle organisaties een redelijke tot stevige basis heeft. Medewerkers krijgen daarbij goede mogelijkheden tot professionele groei door taakverrijking, autonomie en de bijpassende verantwoordelijkheid. Daardoor krijgen zij voldoende uitdaging en kunnen zij zich verder ontwikkelen.
- Bijna een derde van de organisaties vindt zichzelf op dit vlak sterk (een score hoger dan 4), terwijl slechts 1% de aandacht voor talentontwikkeling in de organisatie als beneden gemiddeld (lager dan 3) bestempelt. Talentontwikkeling is samen met duurzame inzetbaarheid een pijler waar meerdere bedrijven zichzelf een maximumscore van 5 hebben gegeven. Daarmee geven zij aan dat zij als organisatie op deze pijler excelleren.
- Figuur 15 toont dat talentontwikkeling in alle sectoren ongeveer gelijk ontwikkeld is. In de dienstverlenende sectoren is de pijler in vergelijking met vorige jaren licht afgenomen. In de industrie is de aandacht voor talentontwikkeling daarentegen licht gestegen.
- Qua grootte van organisatie zijn er slechts kleine verschillen op te merken als het gaat om talentontwikkeling. De kleine organisaties scoren het hoogst met 3,98, de grote organisaties scoren het laagst met 3,80 en de middelgrote organisaties zitten daartussen met een score van 3,87. Tussen de regio's zijn er ook geen grote verschillen te zien als het gaat om talentontwikkeling: de regio's Noord en Midden scoren beide 3,92 en de regio Zuid scoort lager met 3,85.
- Ten opzichte van het gemiddelde van afgelopen jaren is de gemiddelde score van talentontwikkeling in 2018 gelijk gebleven. De dienstverlenende sectoren laten een afname zien, de industrie is de enige sector waar de score iets is toegenomen.

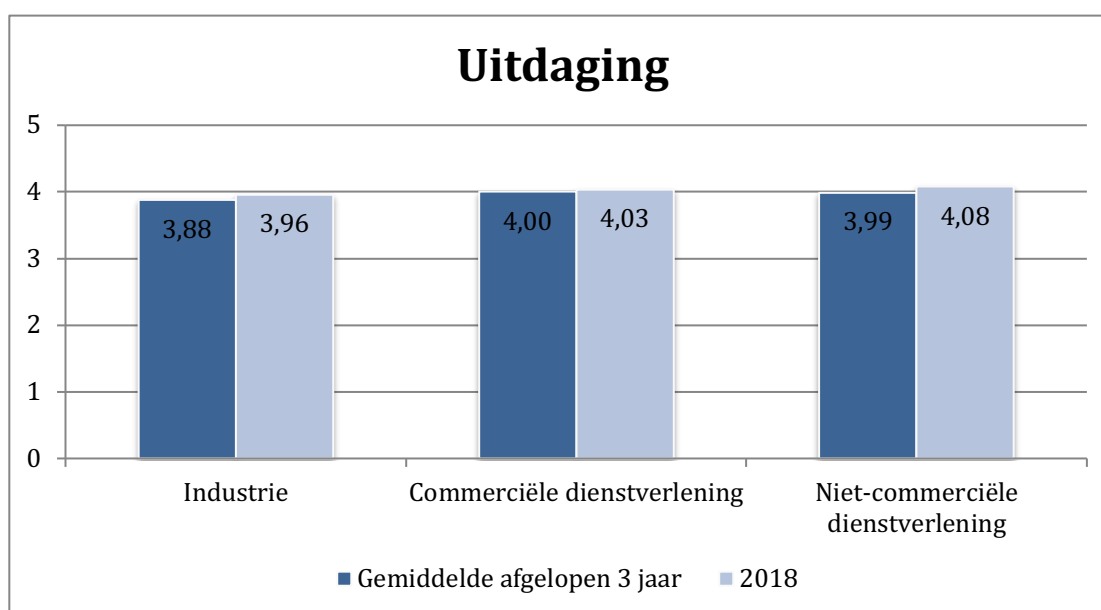
FIGUUR 15. Pijler 4: Talentontwikkeling naar sector en jaar



2.4.1 Aspecten van talentontwikkeling

De belangrijkste oorzaak van de vrij hoge score op talentontwikkeling is de hoge gemiddelde score (4,03) voor de uitdagingen die medewerkers in hun werk worden geboden. Het belang van uitdagende functies met voldoende afwisseling en verantwoordelijkheid wordt daarmee onder de Limburgse werkgevers breed onderkend. Wel zijn er kleine sectorale verschillen in de geboden uitdagingen op het werk (zie figuur 16). De niet-commerciële dienstverlening gaat met een gemiddelde score van 4,08 voorop, op de voet gevolgd door de commerciële dienstverlening (4,03) en de industrie (3,96). Daarmee is er in alle sectoren ten opzichte van de afgelopen jaren een kleine toename te zien.

FIGUUR 16. Uitdaging op het werk naar sector en jaar



Talentontwikkeling staat centraal als het gaat om employability. Dit jaar zijn er twee vragen over het begrip employability aan de werkgevers gesteld. Allereerst blijkt dat de duidelijkheid en de betekenis van de term employability de afgelopen jaren significant is toegenomen naar 3,3 in 2018. Er is ook gevraagd wat volgens de deelnemende organisaties onder employability verstaan wordt, zie figuur 17.



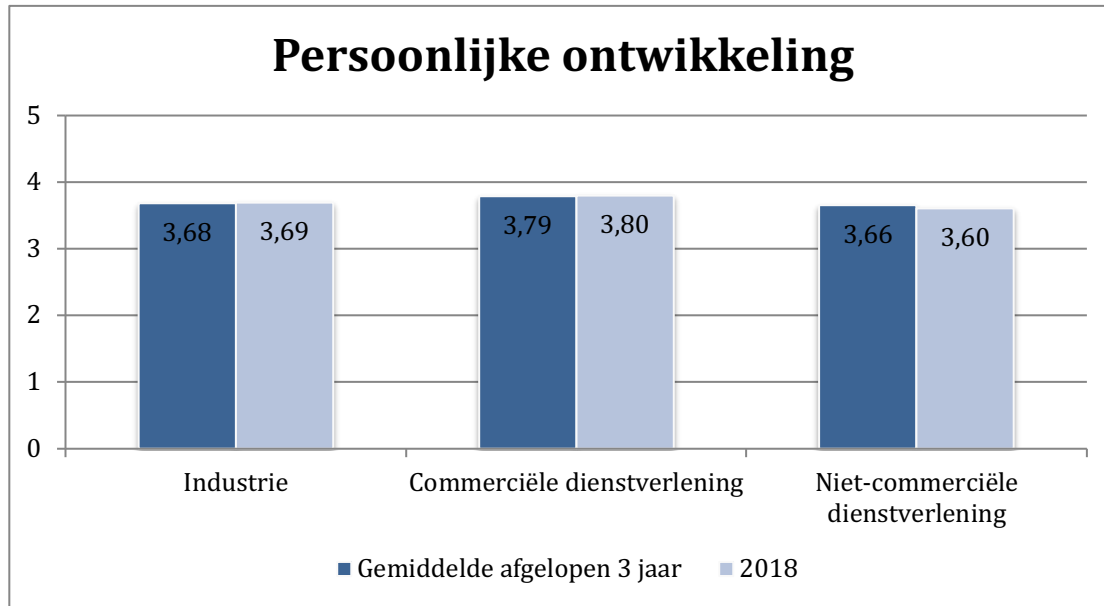
Mark Wiermans
Managing director
Innovation Centre
Accenture

“Om medewerkers te stimuleren aan de slag te gaan met innovatie moeten ze enerzijds het mandaat hebben om tot actie over te gaan en anderzijds moeten ze goede begeleiding krijgen.”

Het is voor individuele medewerkers nog niet zo eenvoudig om nieuwe ideeën te initiëren en deze vervolgens verder uit te werken. Ondernemerschap is een onderdeel van onze bedrijfscultuur en dat kun je laten groeien door medewerkers te stimuleren aan de slag te gaan met innovatie. Hiervoor moeten ze enerzijds het mandaat hebben om tot actie over te gaan en anderzijds moeten ze goede begeleiding krijgen. Leiderschap, tijd en budget zijn belangrijke voorwaarden voor sociale innovatie.

De indicator ‘persoonlijke ontwikkeling’ heeft betrekking op het leren en verbeteren van vaardigheden, maar ook gericht op het leren en verbeteren als persoon. In 2018 bedraagt de gemiddelde score 3,75. Figuur 18 toont in 2018 een zeer kleine toename in de industrie en de commerciële dienstverlening en een iets grotere afname in de niet-commerciële dienstverlening ten opzichte van het gemiddelde van de afgelopen jaren. Uit deze resultaten blijkt dat de commerciële dienstverlening, het meeste doet aan persoonlijke ontwikkeling en dit als een belangrijk onderdeel van talentontwikkeling ziet.

FIGUUR 18. Persoonlijke ontwikkeling naar sector en jaar



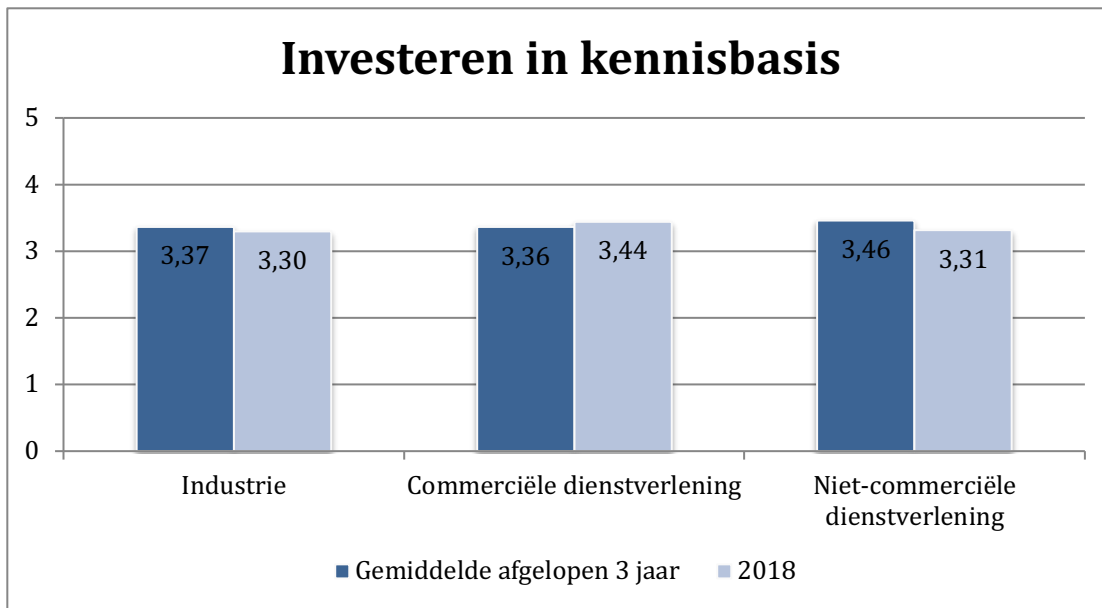
2.5 Pijler 5: Investeren in kennisbasis

Bij 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 organisaties in hun kennisbasis weerspiegelen het toenemende kennisintensieve karakter van hun productieprocessen.¹⁶ Daarbij worden in de SIML onder meer de volgende indicatoren in kaart gebracht:

- training- en opleidingsmogelijkheden;
- loopbaanbeleid.

¹⁶ Volberda, H. W., van den Bosch, F. A. J. & Janzen, J. J. P. (2007). *Slim managen innovatief organiseren*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.

FIGUUR 19. Pijler 5: Investeren in kennisbasis naar sector en jaar



Resultaten:

- Limburgse werkgevers scoren gemiddeld 3,37 voor het investeren in hun kennisbasis. Met deze score neemt deze pijler, net als het zelforganiserend vermogen, een middenpositie in ten opzichte van de andere pijlers.
- Van de organisaties geeft 12% aan veel te investeren in de kennisbasis van hun organisatie (gemiddelde score van 4,00 of hoger), dat is 5 procentpunten hoger dan vorig jaar. Daar staat tegenover dat 23% van de organisaties aangeeft lager dan 3 te scoren op het investeren in de kennisbasis van de organisatie en dat is 4% meer dan vorig jaar. Dat wil zeggen dat de verschillen tussen organisaties in 2018 zijn toegenomen.
- Figuur 19 laat zien dat de industrie en de niet-commerciële dienstverlening het minst investeren in kennisbasis met een gemiddelde score van 3,30 en 3,31. De commerciële dienstverlening heeft een inhaalslag gemaakt en scoort nu het hoogst met 3,44.
- Investeren in kennisbasis laat op regioniveau kleine verschillen zien. De regio's Noord en Midden scoren het laagst met 3,31 en 3,33. De regio Zuid laat een kleine toename zien en scoort dit jaar het hoogst met 3,44.
- De industrie liet over de afgelopen jaren een geleidelijke toename zien en laat dit jaar voor het eerst een afname zien. De commerciële dienstverlening is over de jaren lichtelijk afgenomen en is dit jaar voor het eerst toegenomen. De niet-commerciële dienstverlening fluctueert en laat in 2018 een significante afname zien ten opzichte van het gemiddelde van de afgelopen jaren en daalt daarmee zelfs tot onder het niveau van 2014.

2.5.1 Verschillende manieren om te investeren in kennisbasis

Als we kijken naar de verschillende manieren waarop organisaties kunnen investeren in hun kennisbasis dan vallen enkele zaken op. Veel Limburgse werkgevers geven aan dat hun medewerkers grondig worden getraind in het gebruik van nieuwe apparatuur,

software of procedures. Voornamelijk in de industrie (3,63) en commerciële dienstverlening (3,59) worden medewerkers hierin getraind. De niet-commerciële dienstverlening scoort daarentegen significant lager (3,16). Maar liefst 90% van de werkgevers beoordeelt de mate waarin zij dergelijke trainingen aanbieden aan hun medewerkers als gemiddeld tot zeer sterk. Slechts 10% van de werkgevers geeft aan dat het aanbod van trainingen op het gebied van nieuwe apparatuur, software of procedures zwak is.

De indicator die aangeeft dat de werknemers in de organisatie sterk aangemoedigd worden om hun vaardigheden verder te ontwikkelen scoort het hoogst binnen deze pijler. De gemiddelde score ligt op 3,90 waarbij maar liefst 95% van de organisaties aangeeft dat de mate waarin zij medewerkers aanmoedigen gemiddeld tot sterk is (een score van 3 of hoger). Van deze 95% beoordeelt bijna 20% zichzelf met een score van 5 en geeft daarmee aan te excelleren op deze indicator.

Ook bij de indicator of medewerkers de beschikking hebben over een individueel opleidingsbudget is er een significant verschil tussen de sectoren zichtbaar. De sectoren industrie en niet-commerciële dienstverlening laten een significante afname zien ten opzichte van vorig jaar. De commerciële dienstverlening laat een kleine toename zien naar een gemiddelde score van 3,04. De industrie biedt het minst vaak een individueel opleidingsbudget aan, maar laat wel een sterke toename zien van 2,32 naar 2,76. De niet-commerciële dienstverlening biedt het vaakst een individueel opleidingsbudget aan met een gemiddelde score van 3,13.

2.6 Pijler 6: Duurzame inzetbaarheid

Door de vergrijzing van de Nederlandse bevolking wordt het steeds belangrijker dat medewerkers goed inzetbaar blijven. Dit geldt temeer voor Limburg, dat kampt met een sterk vergrijzende beroepsbevolking, versterkt door het vertrek van veel jongeren. Dit vereist dat bedrijven voldoende aandacht hebben voor het op peil houden van de inzetbaarheid van hun ouder wordend personeel. Naast het up-to-date houden van de kennis en vaardigheden van hun medewerkers betekent dit ook dat organisaties hun oudere personeel voldoende kansen moeten geven en moeten stimuleren om ook werk te kunnen verrichten dat geen deel uitmaakt van hun huidige takenpakket.¹⁷ Dit maakt medewerkers niet alleen breder inzetbaar, maar vergroot ook hun ontwikkelingsmogelijkheden. Talentontwikkeling is de motor van de huidige kenniseconomie en op alle niveaus onmisbaar voor de hedendaagse medewerker, ongeacht leeftijd.¹⁸ In de SIML wordt duurzame inzetbaarheid voor 60-plussers – in aanvulling op de aandacht voor talentontwikkeling en de investering in de kennisbasis van de medewerkers – in kaart gebracht.

¹⁷ Van Vuuren, T., Caniëls, C. J. M., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en organisatie*, 24(4), 356-373.

¹⁸ Stoffers, J. M. M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2014). Participatie van oudere werknemers in innovatie. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4(2), 52-57.

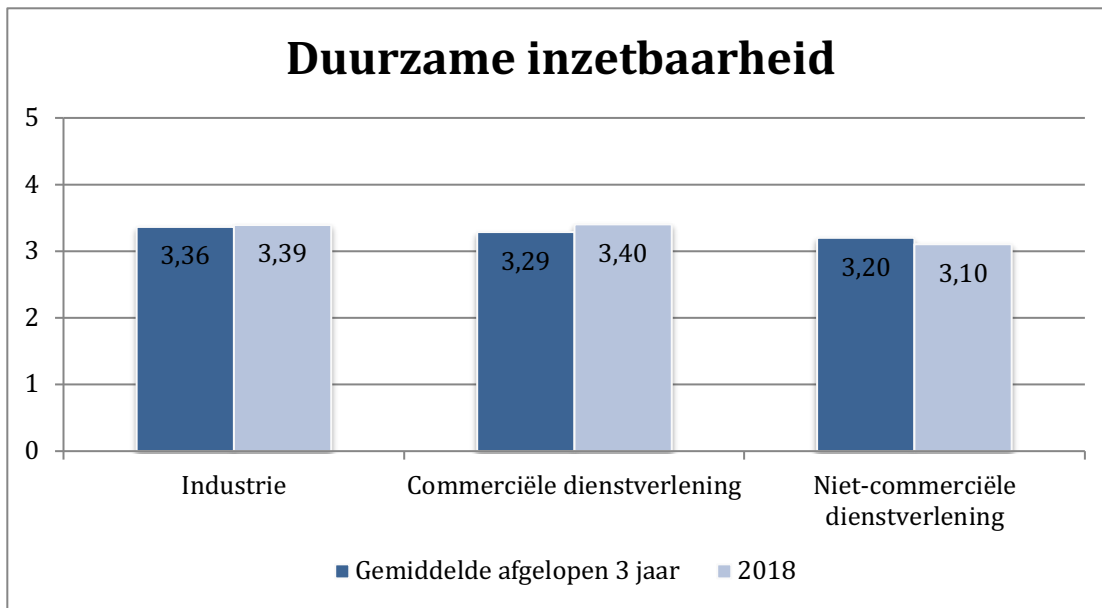


Lynn Backus
Student HRM (PBM)
Zuyd Hogeschool

“Ik heb hoge verwachtingen van mijn eerste baan, ik ben ambitieus en heb er zin in. Als toekomstige HRM’er wil ik het beste uit mensen halen.”

Ik studeer HRM, dat is een afstudeerrichting van de opleiding People & Business Management van Zuyd Hogeschool. Ik ben altijd al geïnteresseerd geweest in hoe mensen echt het beste uit zichzelf kunnen halen. Als een organisatie hoge eisen stelt aan haar medewerkers (en dat kan bijna niet anders in de huidige samenleving) dan mogen medewerkers hoge eisen stellen aan hun organisatie. Ik zie het nu ook binnen onze opleiding. De opleiding PBM stelt hoge eisen aan ons studenten, maar faciliteert ons om het beste uit onszelf te halen. Bijvoorbeeld door de oprichting van een HRM Business Lab, waar studenten eigen professionele ideeën werkelijkheid kunnen maken. Dat is inspirerend, en dat past helemaal bij mij.

FIGUUR 20. Pijler 6: Duurzame inzetbaarheid van 60-plussers naar sector en jaar



Resultaten:

- De aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers ouder dan 60 jaar is in vergelijking tot de andere pijlers gemiddeld tot laag, met een score van 3,36. Wel is er sprake van een lichte toename ten opzichte van vorig jaar, toen de gemiddelde score 3,31 was.
- De minimumscore voor deze pijler is 2,25 en de maximum score is 5,00. Er zijn dus organisaties die aangegeven dat zij excelleren op deze pijler. 4% van de werkgevers geeft aan sterk te zijn in duurzame inzetbaarheid (gemiddeld 4,00 of hoger), terwijl 14% van de werkgevers aangeeft dat ze niet genoeg aandacht besteden aan de inzetbaarheid van hun oudere medewerkers (een score lager dan 3,00).
- Het is opmerkelijk dat de grote organisaties (3,18) het laagst scoren op de pijler 'duurzame inzetbaarheid'. De kleine (3,43) en middelgrote organisaties (3,42) scoren beide ongeveer gelijk en significant hoger dan de grote organisaties.
- Opmerkelijk is ook dat de pijler duurzame inzetbaarheid in de niet-commerciële dienstverlening een afname laat zien. Dit toont aan dat er minder beleids-aandacht is voor duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerker. In de industrie en commerciële dienstverlening neemt dit daarentegen wel toe.
- De sectorale verschillen die figuur 20 toont, zijn statistisch significant. De industrie en de commerciële dienstverlening scoren beide ongeveer gelijk met een gemiddelde score van 3,39 en 3,40 en de niet-commerciële dienstverlening scoort het laagst met een gemiddelde score van 3,10. De niet-commerciële dienstverlening laat als enige sector een afname zien ten opzichte van het gemiddelde van de afgelopen jaren.

2.6.1. Indicatoren van duurzame inzetbaarheid

Als men Limburgse werkgevers vraagt of hun oudere werknemers duurzaam inzetbaar zijn, dan geeft het overgrote deel (94%) aan dat dit het geval is. Deze vraag als onderdeel van de pijler duurzame inzetbaarheid scoort dan ook gemiddeld 3,68. Deze goede inzetbaarheid wordt voornamelijk bewerkstelligd door de functie-inhoud van de oudere medewerker af te stemmen op eventuele fysieke of mentale beperkingen (3,54). Ook worden veel oudere medewerkers ingezet op functies waarvoor hun ervaring belangrijk is (3,49).

Een opvallend punt is echter de relatief lage score (2,71) voor de vraag die aangeeft of oudere medewerkers regelmatig van werkzaamheden wisselen. Maar liefst 41% van de organisaties geeft aan dat oudere medewerkers niet of nauwelijks regelmatig van werkzaamheden wisselen. Daarmee lijkt de interne mobiliteit van oudere medewerkers in Limburgse organisaties dus aan de lage kant en verdient deze derhalve meer aandacht. Vergelijkbare resultaten zijn te zien in onderzoek in de metalectrosector - een van de grootste technische sectoren in Nederland - dat laat zien dat de voornaamste belemmeringen die bedrijven ervaren bij het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers is dat er onvoldoende functies beschikbaar zijn voor functieverandering.¹⁹

¹⁹ Dijkman, S., Gerards, R., Grip, A., de Mommers, A., Poulissen, D. & Veth, J. (2017). *Arbeidsmarktmonitor Metalectro 2016* [ROA extern rapport]. Maastricht: ROA.

3. Relatie tussen sociale innovatie en organisatieprestaties

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.²⁰ Dit geeft ook aan dat sociale innovaties cruciaal zijn voor de concurrentiekracht en prestaties van bedrijven. Hieraan gerelateerd kijken we in deze SIML of een groter sociaal innovatievermogen inderdaad samengaat met betere prestaties. Daarbij wordt gekeken naar vier complementaire prestatie-indicatoren: omzetgroei; het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten; duurzaamheid; en ziekteverzuim.

3.1 Omzetgroei

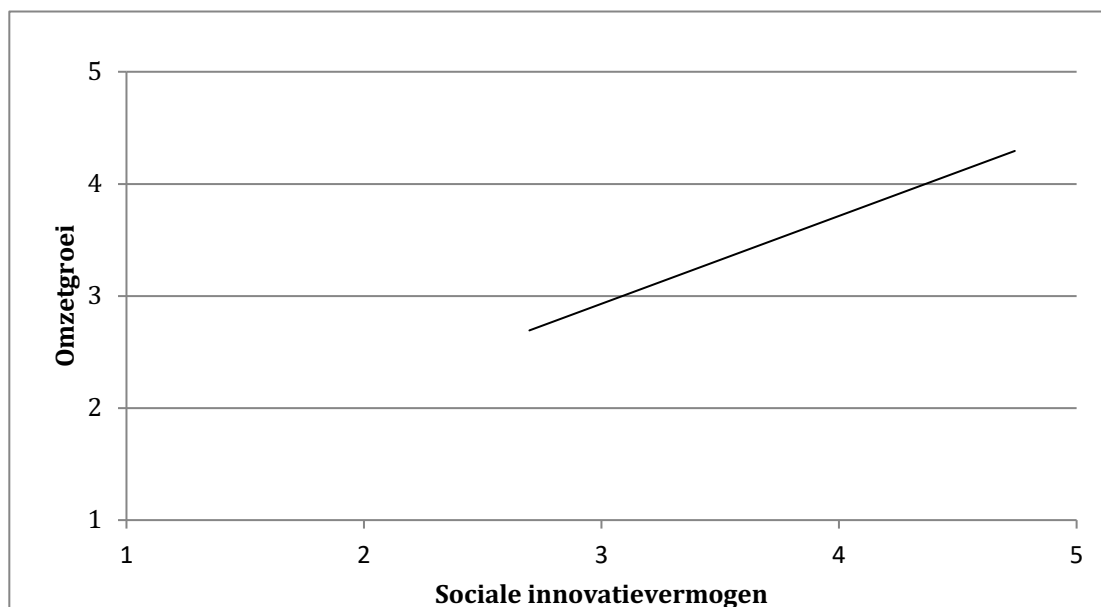
Allereerst is de respondenten gevraagd naar de omzetgroei van hun organisatie in het kalenderjaar 2017 in vergelijking met die van brancheleden. Met een gemiddelde van 3,33 bestempelen Limburgse werkgevers de omzetgroei van hun eigen organisaties als hoger dan het gemiddelde (gemeten op een 5-puntsschaal). Dit is lager dan vorig jaar toen de werkgevers dezelfde vraag met 3,37 beoordeelden.

Slechts een vijfde deel (17%) van de werkgevers gaf vorig jaar aan dat hun omzetgroei lager was vergeleken met andere organisaties in hun branche.

Net als eerdere jaren is het sociale innovatievermogen van Limburgse organisaties ook dit jaar duidelijk gerelateerd aan de omzetgroei (zie figuur 21). Deze positieve correlatie betekent dat organisaties die een groter sociaal innovatievermogen hebben, nu een hogere omzetgroei rapporteerden dan gemiddeld over 2017.

De relatie tussen sociale innovatie en omzetgroei was ook in de voorgaande jaren positief en lijkt door de jaren heen sterker te worden.

FIGUUR 21. De relatie tussen sociale innovatie en omzetgroei



²⁰ Volberda, H. & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0, Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.



Erik Maas
Algemeen directeur
Verkoelen
Dakspecialist Weert

“Sociale innovatie is een samenspel tussen menselijk handelen en denken met de focus op constante vernieuwing.”

Voor Verkoelen betekent dit dat medewerkers zich aanpassen en meebewegen in een steeds in beweging zijnde markt. Onze medewerkers zijn ons kapitaal en daar zijn we zuinig op.

Daarom investeert ons bedrijf veel in de ontwikkeling van medewerkers. In de meeste gevallen wordt daarbij werk en leren gecombineerd waarmee ‘leren door te doen’ centraal komt te staan. Medewerkers worden uitgedaagd om vooral op zoek te gaan naar datgene waar ze het meeste affiniteit mee hebben.

Leren en innoveren is een iteratief en continu proces waarbij veel zorg wordt besteed aan het sturen, bewaken en borgen van processen om zo een duurzaam leerklimaat te creëren.

3.2 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 gevraagd hoeveel nieuwe producten of diensten hun organisaties in het kalenderjaar 2017 op de markt hebben gebracht. Daarbij is er een indeling gemaakt in:

- ❖ 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.

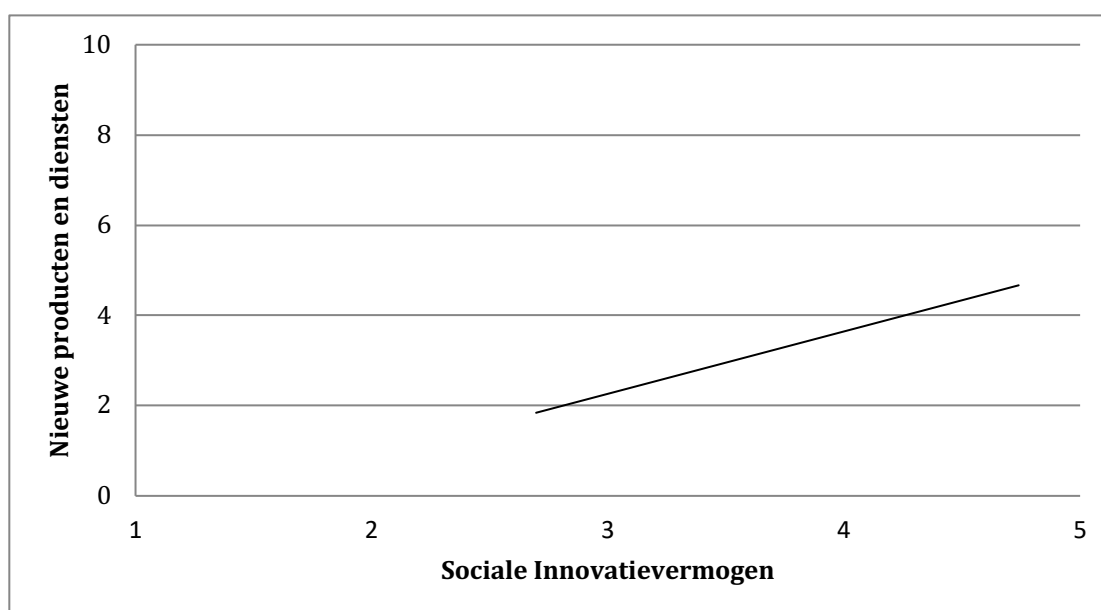
Bijna de helft (44%) van de organisaties heeft in 2017 1-5 nieuwe producten of diensten op de markt gebracht een jaar eerder was dit echter 64%. In totaal heeft 24% van de bedrijven geen nieuwe producten of diensten op de markt gebracht en heeft 14% van de bedrijven 1 nieuw product of dienst op de markt gebracht in tegenstelling tot 12% vorig jaar. Het aantal bedrijven dat geen nieuwe producten of diensten heeft geïntroduceerd is 4% gestegen ten opzichte van vorig jaar.

In de regio Midden worden gemiddeld de meeste nieuwe producten en diensten op de markt gebracht (2,88). In de regio Zuid is dit minder (2,56) en de regio Noord neemt een middenpositie in met 2,77 nieuwe producten of diensten per jaar.

Daarnaast brengen de industrie (3,20) en niet-commerciële dienstverlening (2,83) de meeste nieuwe producten en diensten op de markt. De commerciële dienstverlening introduceert jaarlijks minder nieuwe producten en diensten (2,47).

Verder komen grote organisaties jaarlijks gemiddeld met 2,98 nieuwe producten of diensten, de kleine organisaties met 2,45 en de middelgrote organisaties nemen een middenpositie in en komen met 2,59 nieuwe producten en diensten.

FIGUUR 22. De relatie tussen sociale innovatie en nieuwe producten en diensten



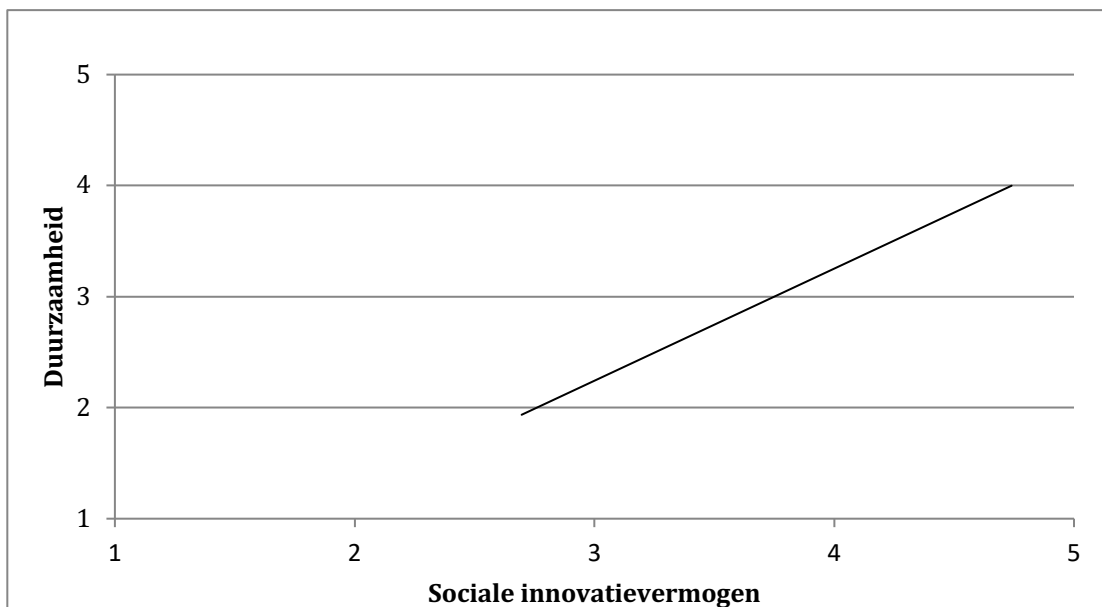
Figuur 22 laat zien dat er een positief verband is tussen het sociale innovatievermogen van de organisatie en het aantal nieuwe producten en/of diensten. Dit betekent dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen meer nieuwe producten of diensten ontwikkelen en op de markt introduceren. Dit is in alle jaren het geval, al lijkt de relatie sterker te worden door de jaren heen. Bij de totstandkoming van de figuur is er rekening gehouden met uitschieters in de data.

3.3 Duurzaamheid

Aan de respondenten is ook gevraagd of hun organisatie wordt gezien als een koploper op het gebied van duurzaamheid. De gemiddelde score voor deze indicator is 2,76 en daarmee iets lager dan vorig jaar (2,82) en eerdere jaren. Daarmee bestempelen Limburgse ondernemers hun prestaties op het terrein van duurzaamheid wederom als matig tot voldoende.

Slechts een klein deel (3%) van de organisaties beschouwt zich als koploper op het gebied van duurzaamheid (score van 4,00 of hoger) en een kwart van de organisaties beschouwt zich als beter dan andere organisaties op het gebied van duurzaamheid (score van 3,00 of hoger).

FIGUUR 23. De relatie tussen sociale innovatie en duurzaamheid

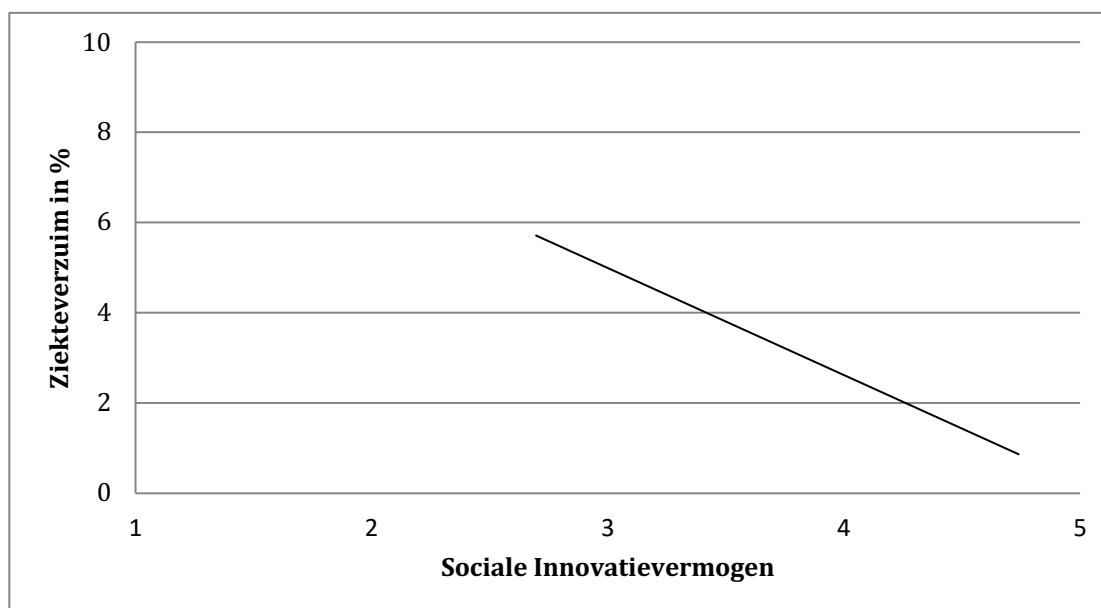


Net als de omzetgroei, zijn ook de prestaties op het gebied van duurzaamheid positief gerelateerd aan het sociale innovatievermogen van de organisaties (zie figuur 23). Naarmate organisaties hoger scoren op de verschillende pijlers van sociale innovatie is de kans groter dat ze zich ook beoordelen als koploper op het gebied van duurzaamheid. Deze positieve relatie geldt dit jaar voor alle pijlers, net als vorig jaar. Dit jaar laat 'investeren in kennisbasis' de minst sterke relatie zien met prestaties op het gebied van duurzaamheid. Zowel voor dit jaar als voor afgelopen jaren is de relatie tussen sociale innovatie en duurzaamheid positief en lijkt ook sterker te worden.

3.4 Ziekteverzuim

Tot slot is de werkgevers gevraagd naar het ziekteverzuim binnen hun organisatie. Het gemiddelde ziekteverzuim bij Limburgse organisaties bedraagt in het kalenderjaar 2017 3,8%. Daarmee is het 0,2% hoger dan het gemiddelde ziekteverzuim vorig jaar en 0,2% lager dan het gemiddelde ziekteverzuim van Nederland in 2017.²¹ Ongeveer 19% van de organisaties heeft een ziekteverzuim van 1% of lager.

FIGUUR 24. De relatie tussen sociale innovatie en ziekteverzuim



In figuur 24 is zichtbaar dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen een lager ziekteverzuim blijken te hebben. Deze relatie is significant voor het totale sociale innovatievermogen, alsook voor alle zes pijlers. De relatie is echter aanzienlijk sterker bij de pijlers interne veranderingssnelheid, zelforganiserend vermogen, talentontwikkeling, en investeren in kennisbasis.

Verder is opvallend dat organisaties in het noorden (3,6%) van de provincie een lager ziekteverzuim hebben dan de organisaties in het midden (3,8%) en zuiden (3,8%) van de provincie. Ook valt op dat het ziekteverzuim oploopt naarmate de organisaties groter worden. De kleine organisaties hebben een gemiddeld ziekteverzuimpercentage van 2,7%, de middelgrote organisaties hebben een gemiddeld ziekteverzuimpercentage van 4,0% en de grote organisaties van 4,9%. Echter de grootste verschillen zijn te zien in een sectorale vergelijking. De niet-commerciële dienstverlening heeft een significant hoger ziekteverzuimpercentage met 5,2%. De industrie volgt met 4,7%, wat aanzienlijk gestegen is ten opzichte van vorig jaar (3,4%) en de commerciële dienstverlening rapporteert het laagste ziekteverzuimpercentage met 3,2.

Vergeleken met eerdere jaren is de relatie tussen het sociale innovatievermogen en ziekteverzuim in 2017 sterker geworden.

²¹ CBS Statline (2018). *Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte*. Via: statline.cbs.nl Geraadpleegd op 05-04-2018.



Hervé Banza
Student business (PBM)
Zuyd Hogeschool

“Ik zou graag willen werken in een organisatie met een inspirerende bedrijfscultuur die mij uitnodigt voor nieuwe ideeën.”

Ik studeer Business, dat is een afstudeerrichting van de opleiding People & Business Management van Zuyd Hogeschool. Een prachtige opleiding, waar we veel aandacht besteden aan aspecten zoals leiderschap, organisatiecultuur en innovatie. Vanuit de literatuur zien wij hoe belangrijk dat is voor medewerkers, maar vooral ook voor de performance van een organisatie. Ik presteer het beste in een omgeving waar ik uitgedaagd word en met fijne mensen mag samenwerken. Ik heb ervoor gekozen om na mijn bachelor diploma mijn studieloopbaan voort te zetten met een specialisatie “Strategy and Innovation”.

4. Nader uitgelicht / verdieping

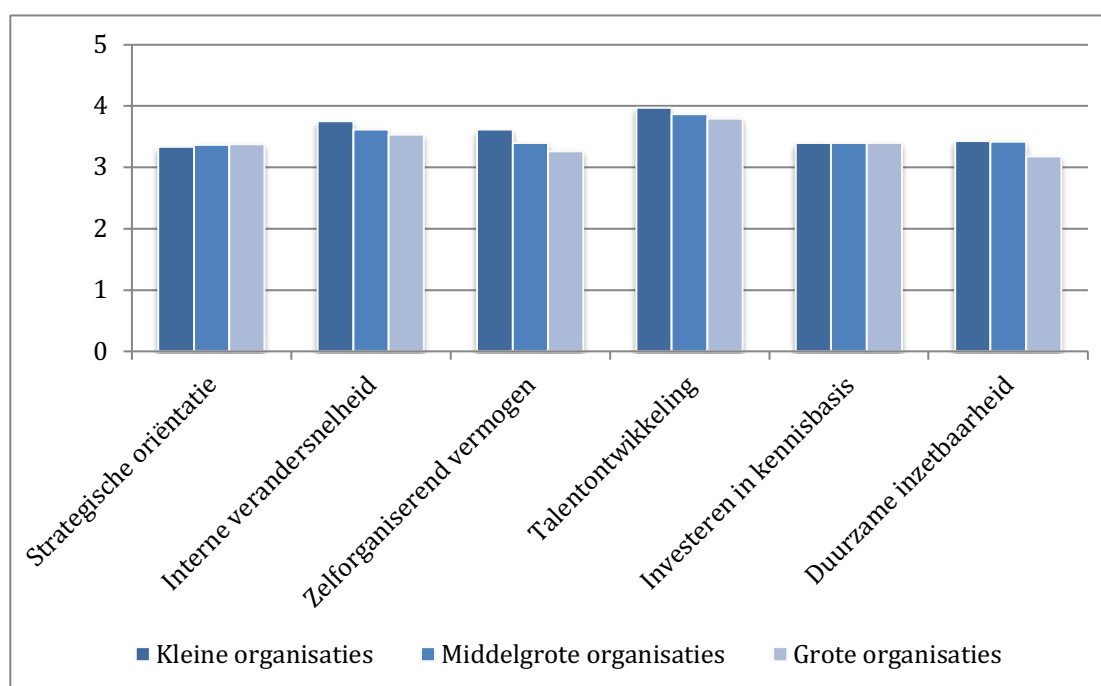
Naast het algemene beeld van het sociale innovatievermogen van Limburgse werkgevers en het verschil tussen sectoren, waarover in het vorige hoofdstuk systematisch is gerapporteerd, zijn er nog een aantal bijkomende analyses uitgevoerd over mogelijke verschillen in sociaal innovatievermogen naar organisatiegrootte en regio.

4.1 Sociaal innovatievermogen naar organisatiegrootte

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat de omvang van organisaties een van de factoren is die van invloed is op (technologische) innovatie.²² Om deze vraag te beantwoorden is onderscheid gemaakt tussen:

- kleine organisaties (11-50 medewerkers) (36%),
- middelgrote organisaties (50 tot 250 medewerkers) (37%),
- grote organisaties (meer dan 250 medewerkers) (28%).

FIGUUR 25. Overzicht sociale innovatie pijlers naar organisatiegrootte



Organisatiegrootte en pijlers van sociaal innovatievermogen

- Uit figuur 25 blijkt dat de organisatiegrootte bij een aantal pijlers een rol speelt. Kleine organisaties scoren hoger op interne veranderingssnelheid, zelforganiserend vermogen en talentontwikkeling. De grote organisaties scoren enigszins beter op strategische oriëntatie. Het verschil tussen middelgrote en grote organisaties is daarentegen niet significant.

²² Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402 ; Camison-Zornoza, C. et al. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25, 331-361.

- De indicator ‘samenwerken’ is gemeten aan de hand van het vertrouwen tussen collega’s, effectieve samenwerking tussen afdelingen en of er wordt beloofd op basis van teamprestaties. Er was een grote afname te zien in 2018 ten opzichte van vorig jaar. Opvallend is dat de mate waarin wordt samengewerkt afneemt naarmate de grootte van de organisatie toeneemt. In de kleine organisaties wordt het meeste samengewerkt (3,60), gevolgd door de middelgrote organisatie (3,25) en de grote organisaties scoren 3,01 op samenwerken.

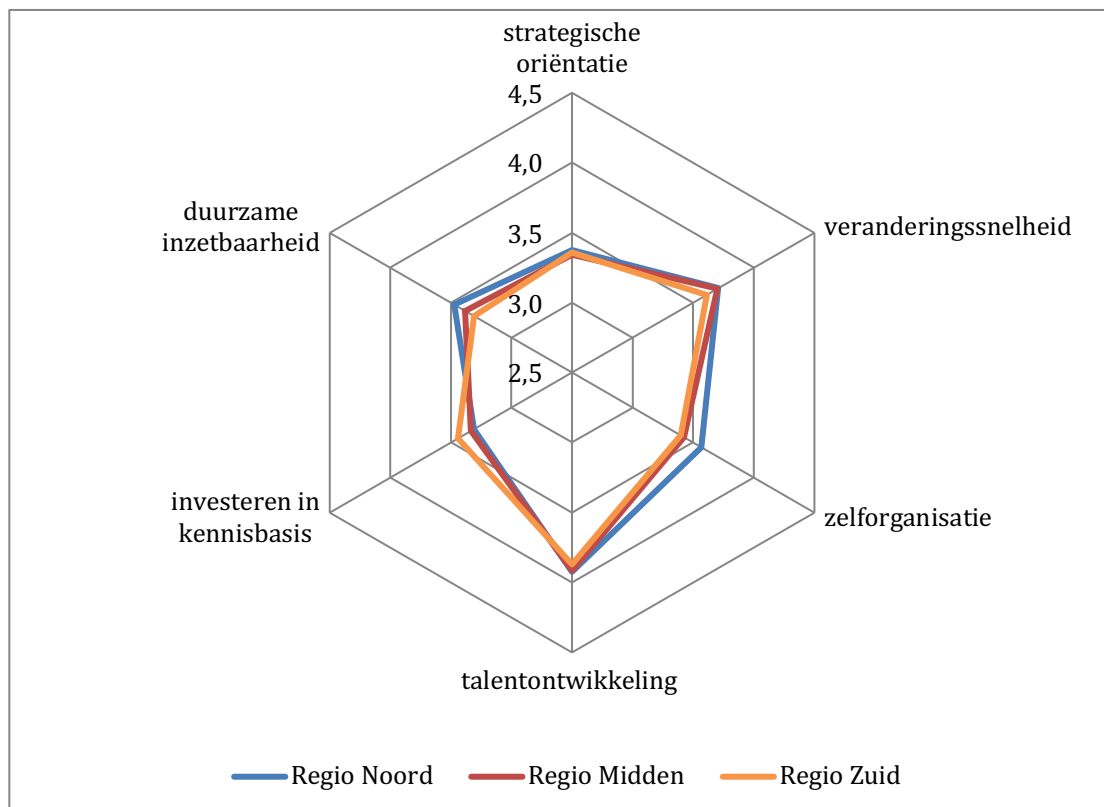
4.2 Verschillen tussen regio’s

Ook de regio waarin een organisatie actief is, wordt in de literatuur gezien als een factor die van invloed is op innovatie.²³ Daarom onderscheiden we drie regio’s:

- Zuid-Limburg (postcodecijfers > 6120),
- Midden-Limburg (postcodecijfers 6040 – 6120),
- Noord-Limburg (postcodecijfers < 6040).

In de regio Noord scoren organisaties gemiddeld 3,56 voor het sociale innovatievermogen en in de regio’s Midden en Zuid 3,52 en 3,50. Figuur 26 toont de regionale scores op alle zes pijlers van sociale innovatie. De pijlers zijn gemeten op een 5-puntsschaal.

FIGUUR 26. Overzicht sociale innovatie pijlers naar regio



- Figuur 26 laat zien dat er op het eerste oog kleine regionale verschillen op de pijlers zijn. Bij zelforganisatie, investeren in kennisbasis en duurzame

²³ Asheim, B. & Gertlet, M. (2005). The geography of innovation in Fagerbert *et al.* (Eds), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford: Oxford University Press.

inzetbaarheid gaat het om een significant verschil. Bij zelforganisatie scoort de regio Noord significant hoger dan de regio's Midden en Zuid. Voor de pijler investeren in kennisbasis scoort de regio Zuid significant hoger dan de andere twee regio's. Bij duurzame inzetbaarheid scoort ook de regio Noord het hoogst, gevolgd door de regio Midden-Limburg.

- De top 10% uit Zuid-Limburg scoort zelfs 4,50 of hoger op de pijler 'talentontwikkeling' en 4,33 of hoger op de pijler 'interne veranderingssnelheid' De top 10% uit Midden-Limburg scoort op de pijler 'talentontwikkeling' eveneens 4,50 en op de pijler 'interne veranderingssnelheid' 4,38. De top 10% uit de regio Noord-Limburg scoort op de pijler 'talentontwikkeling' zelfs 4,58 en op de pijler 'interne veranderingssnelheid' net als de regio Midden-Limburg, 4,51.
- Wellicht spelen bij deze verschillen de sectorale structuren van de regio's een rol. Zo zijn er in Noord-Limburg verhoudingsgewijs weinig niet-commerciële dienstverleners en relatief iets meer industriële organisaties dan in de andere regio's. In Zuid-Limburg is de commerciële dienstverlening juist relatief sterk vertegenwoordigd.

4.3 Digitalisering

In een rapport van McKinsey Global Institute²⁴ wordt aangegeven welke sectoren het meest vatbaar zijn voor verdergaande technologie en digitalisering. In de SIML is gevraagd hoeveel procent van de -op dit moment door medewerkers verrichte- taken in de toekomst in nauwe samenhang met technologie (digitalisering) zal worden uitgevoerd. Daarnaast is gevraagd hoeveel procent van de taken in de organisatie volledig gaan verdwijnen door verdergaande technologie en digitalisering. In totaal denken organisaties dat 66,6% van de taken in nauwe samenhang met technologie (digitalisering) zal worden uitgevoerd. 25,9% van de taken zal geheel worden overgenomen door technologie en digitalisering. Vooral de commerciële dienstverlening (69,2%) denkt dat een groot deel van de taken in nauwe samenhang met technologie (digitalisering) zal worden uitgevoerd, de industrie volgt met 63,4% en de niet-commerciële dienstverlening met 59,0%. Opvallend is dat de industrie denkt dat 28,7% van de taken gaan verdwijnen door digitalisering gevolgd door de commerciële dienstverlening (26,2%) en de niet-commerciële dienstverlening sluit hier wederom de rij met 20,7%.

In figuur 28 is het percentage te zien van taken die in nauwe samenhang met technologie (digitalisering) zullen worden uitgevoerd. Er zijn significante verschillen te zien, vooral als het gaat om de grote organisaties. De grote organisaties in de commerciële dienstverlening scoren 77,9%, dat is aanzienlijk meer dan de grote industriële bedrijven, die een middenpositie innemen met 66,2%. De grote organisaties in de niet-commerciële dienstverlening scoren 56,0%, ruim 20% minder dan de grote organisaties in de commerciële dienstverlening.

²⁴ McKinsey Global Institute (2017). *A future that works: Automation, employment and productivity* [Rapport]. San Francisco (CA): McKinsey Global Institute.

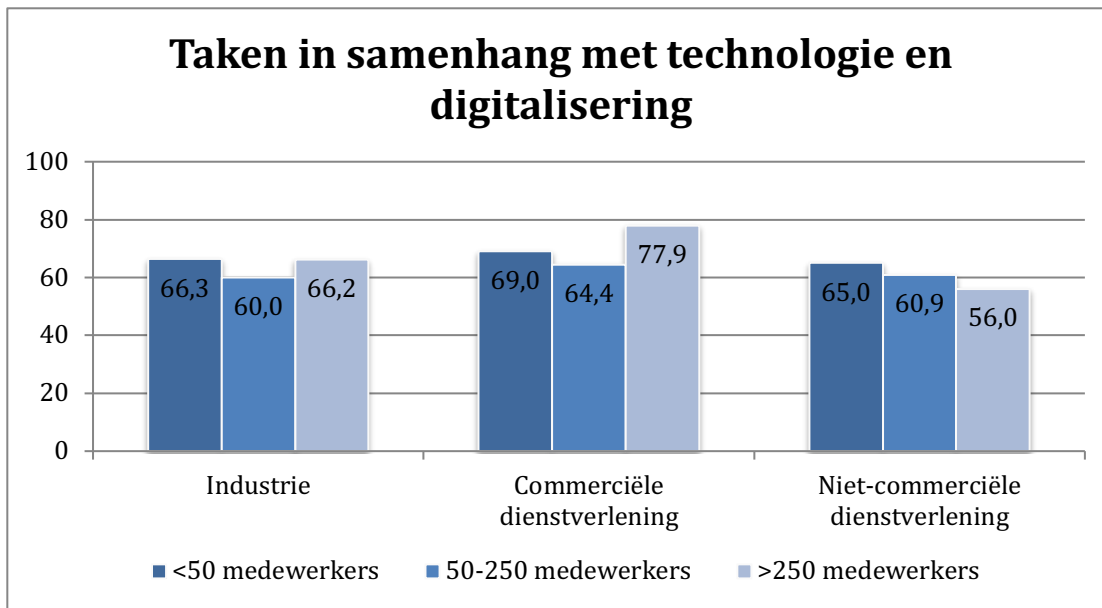


Janou van der Vorst
*Manager Talent
Development*
Brightlands Smart
Services Campus

“Een voortdurende interactie tussen onderwijs en bedrijfsleven is essentieel, om in gezamenlijkheid digitale, flexibele en Euregionale professionals op te leiden.”

Een van de programmalijnen van onze Brightlands Smart Services Campus is het Euregionale Train4 Smart Services. Hiermee draagt de campus bij aan de provinciale ambitie om meer toekomstbestendige professionals op te leiden. Een voortdurende interactie tussen onderwijs en bedrijfsleven is hiervoor essentieel en tevens een grote uitdaging. Alleen in gezamenlijkheid zijn deze digitale, flexibele en Euregionale professionals op te leiden. Het is hierbij van belang om studenten, docenten en bedrijven samen te laten werken aan inspirerende opdrachten waarbij digitalisering van bedrijfsprocessen het verbindende thema is.

FIGUUR 28. Samenwerken met digitalisering naar sector en organisatiegrootte



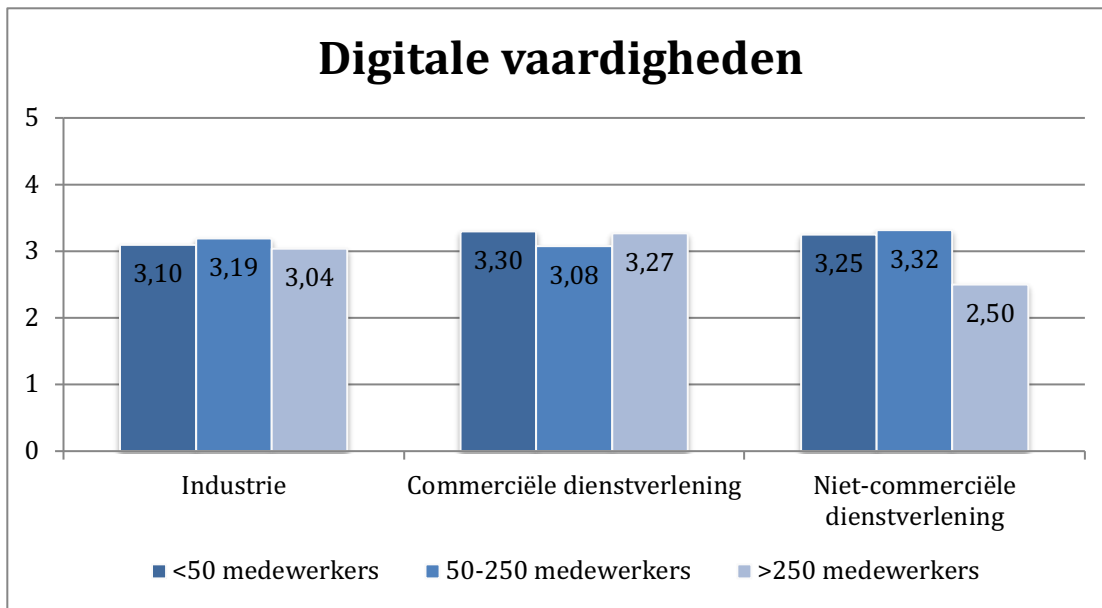
4.4 Digitale vaardigheden

Dit jaar zijn er ook enkele aantal vragen over de digitalisering op de arbeidsmarkt toegevoegd. In een samenleving die beheerst wordt door robotisering en digitalisering, moeten mensen kunnen samenwerken met technologie en zijn digitale vaardigheden en nieuwe vormen van geletterdheid onmisbaar.²⁵ Waar eerst bijvoorbeeld geletterdheid in lezen, schrijven en rekenkunde de basis was voor participatie in de samenleving, is dit in de toekomst niet langer voldoende. In de toekomst hebben we, bovenop de oude vormen van geletterdheid, drie nieuwe vormen nodig: geletterdheid in data, technologische geletterdheid en menselijke geletterdheid.²⁶ De geletterdheid in data is nodig om te lezen, te analyseren en gebruik te maken van de toenemende hoeveelheid informatie. Technologische geletterdheid voorziet in basaal coderen en de principes van het ontwerpen en ontwikkelen, zodat mensen weten hoe de machines werken. Verder is menselijke geletterdheid nodig - kennis van sociale wetenschappen en communicatie. Daarom is in deze SIML gevraagd in hoeverre medewerkers van de organisaties kunnen werken met digitale middelen. De organisaties scoren gemiddeld 3,15 op deze vragen.

²⁵ McKinsey Global Institute (2017). *A future that works: Automation, employment and productivity* [Rapport]. San Francisco (CA): McKinsey Global Institute.

²⁶ Aoun, J. E. (2017). *Robot-proof: Higher education in the age of artificial intelligence*. Cambridge (MA): The MIT Press.

FIGUUR 29. Digitale vaardigheden medewerkers naar sector en organisatiegrootte

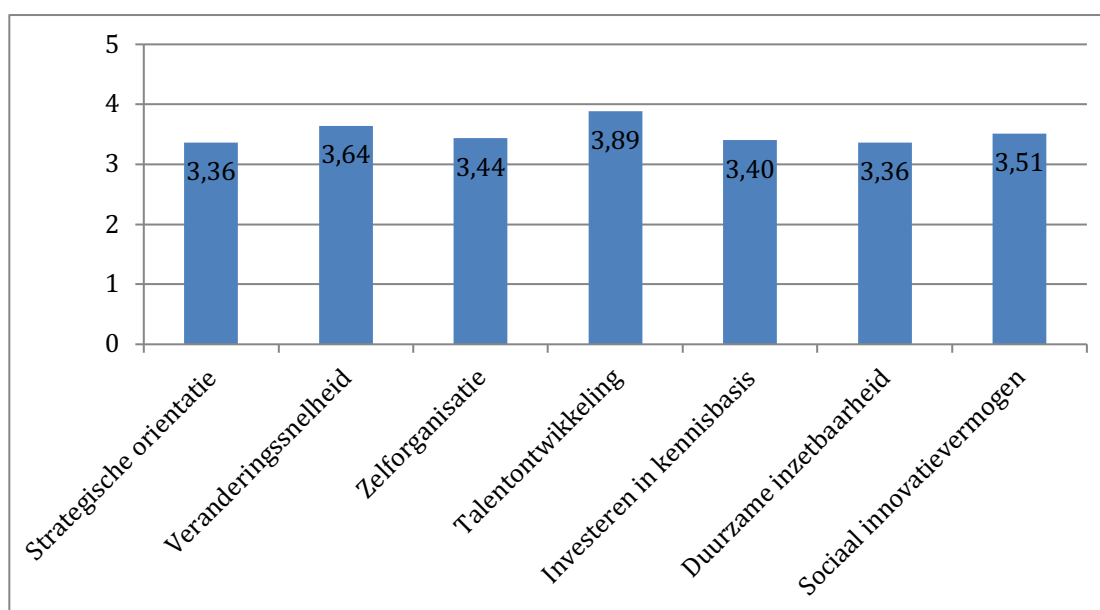


- Figuur 29 laat zien dat in de niet-commerciële dienstverlening de digitale vaardigheden van de medewerkers het minst ontwikkeld zijn (2,88); de industrie (3,12) en commerciële dienstverlening (3,22) tonen slechts een klein verschil.
- Ook tussen de regio's zijn er significante verschillen. De regio Midden (2,80) scoort aanzienlijk lager in de digitale vaardigheden van de medewerkers dan de regio's Noord (3,25) en Zuid (3,19). Ook naarmate de organisaties groter worden, nemen de digitale vaardigheden van de medewerkers af. De kleine organisaties scoren het hoogst met 3,28, de middelgrote organisaties volgen met 3,14 en de grote organisaties scoren het laagst met 2,99.
- De organisaties scoren gemiddeld 3,15. Dat wil zeggen dat medewerkers in de organisaties niet heel goed zijn met digitale middelen, maar ook niet heel slecht.
- Wanneer er binnen de sectoren gekeken wordt naar de grootte van de organisaties, dan is er een significant verschil te zien in de ontwikkeling van de digitale vaardigheden van de medewerkers. De kleine en middelgrote organisaties geven aan dat de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij de medewerkers in hun organisatie bovengemiddeld is. Bij de grote organisaties is het grootste verschil te zien tussen de sectoren. De grote organisaties in de niet-commerciële dienstverlening geven aan dat de digitale skills van hun medewerkers niet goed ontwikkeld zijn (2,50) terwijl de grote organisaties in de commerciële dienstverlening aangeven dat de digitale vaardigheden in hun organisaties goed ontwikkeld zijn (3,27), de grote organisaties in de industrie nemen een middenpositie in (3,04).
- In de niet-commerciële dienstverlening is het grootste verschil te zien tussen de grootte van de organisaties. De kleine en middelgrote organisaties geven aan dat de digitale vaardigheden van hun medewerkers redelijk ontwikkeld zijn in hun organisatie (3,25 en 3,32), de grote organisaties geven echter aan dat dit niet het geval is (2,50).

5. Conclusies

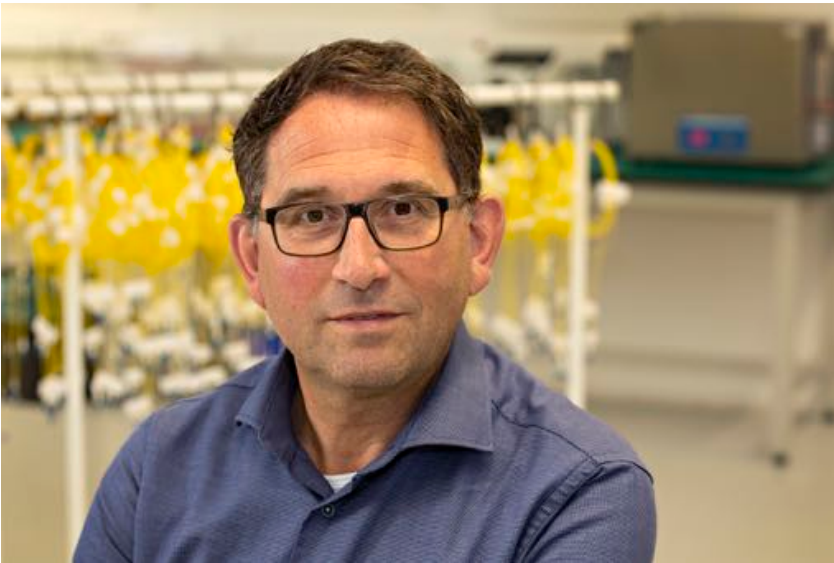
De resultaten van de SIML laten zien dat Limburgse organisaties op alle zes pijlers van sociale innovatie meer dan voldoende scores. Figuur 30 geeft aan dat de score op de meeste pijlers op of rond de 3,40 zit. Talentontwikkeling springt er met 3,89 duidelijk uit en helpt het gemiddelde totale sociale innovatievermogen afgerond op 3,51 uit te komen. Dit betekent dat Limburgse werkgevers veel aandacht besteden aan de ontwikkeling van hun personeel en het informele leren op de werkvloer, zie ook de woordwolk over employability in figuur 17. Het versterken van de persoonlijke ontwikkeling, waarbij ingezet wordt op het bieden van uitdagingen en het leren op de werkvloer, staat centraal.

FIGUUR 30. Sociale innovatie in Limburg in 2018, per pijler en totaal



Ook vorig jaar stond de aandacht voor de ontwikkeling van het personeel hoog in het vaandel van de Limburgse werkgevers. Toen scoorde de pijler talentontwikkeling het hoogst met 3,90. Interne veranderingssnelheid is zowel vorig jaar (3,59) als in 2018 (3,64) de tweede hoogst scorende pijler. Vorig jaar scoorden de Limburgse werkgevers gemiddeld 3,67 op het sociale innovatievermogen, in 2018 is dit gemiddelde gedaald naar 3,51 waarmee het weer gelijk is aan het sociale innovatievermogen in eerdere jaren. Hoewel de gemiddelde scores op de pijlers slechts een kleine afname laten zien ten opzichte van vorig jaar, heeft duurzame inzetbaarheid een kleine inhaalslag gemaakt en is gestegen van 3,31 naar 3,36.

Ondanks dat blijft de duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerkers nog steeds achter. Deze pijler heeft, samen met de strategische oriëntatie op sociale innovatie, de laagste score (3,36) van alle pijlers van sociale innovatie. Duurzame inzetbaarheid en strategische oriëntatie zijn daarmee pijlers die een grotere uitdaging vormen voor het verder uitbouwen van het sociale innovatiebeleid dan de andere pijlers. Deze relatief lage score op de pijler duurzame inzetbaarheid komt vooral voort uit de relatief lage gemiddelde score (2,71) die bedrijven geven aan de mate waarin ze hun oudere medewerkers regelmatig van werkzaamheden laten wisselen. Om medewerkers van werkzaamheden te laten wisselen, is het nodig dat de mogelijkheden er ook zijn binnen de



Roger Smeets
Bestuurssecretaris /
Business Development
MTB

“Werkgever; kijk breder dan opleiding alleen en onderzoek vaker zelf wat iemand echt kán. Vaardigheden worden steeds belangrijker.”

Technologische ontwikkelingen gaan razendsnel en hebben een grote impact op onze bedrijfsvoering. Het is van belang om te kijken hoe wij als mensen onze plek gaan (her)vinden in onze organisaties en op de arbeidsmarkt. Ook HRM dient in dit kader de uitdaging aan te gaan om los te komen van het werven en selecteren op basis van bestaande elementen zoals een CV en motivatiebrief. HRM dient meer energie te gaan steken in het ‘matchen’ op basis van vaardigheden, passies, talenten en toekomstpotentieel. Dit is van belang om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie een kans te geven om (weer) aan de slag te gaan.

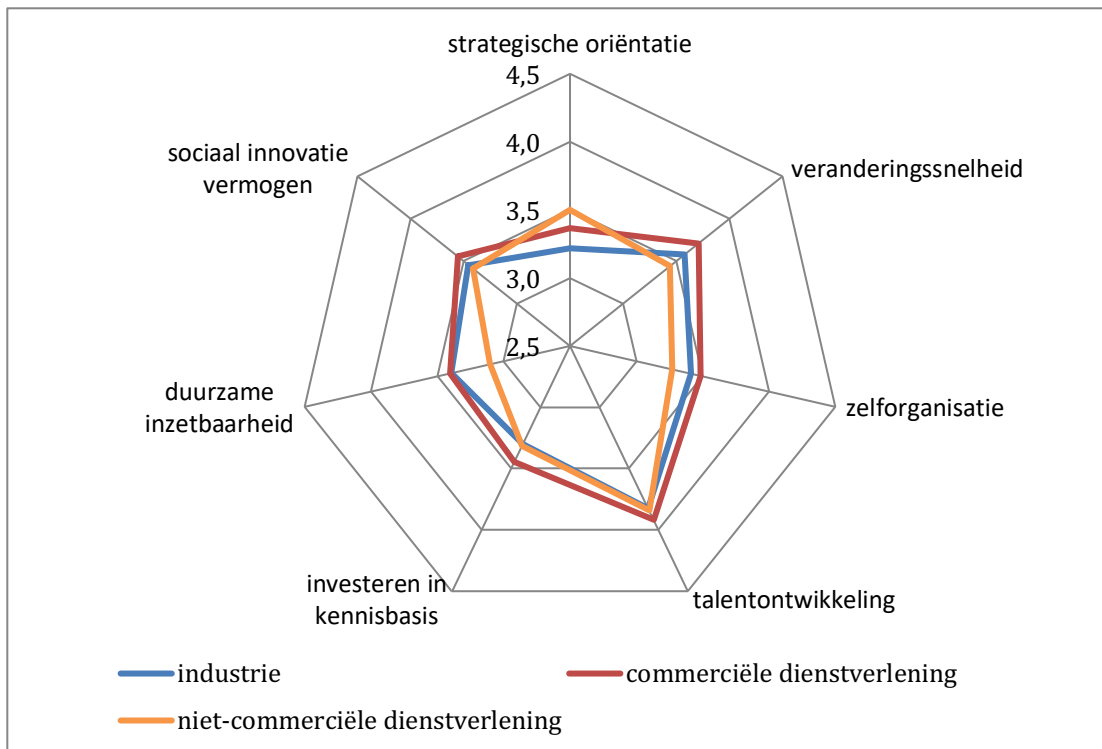
organisaties. Dit blijkt voor veel organisaties veelal nog een struikelblok. Er zijn onvoldoende passende werkzaamheden vrij om de medewerkers te laten wisselen.²⁷

Zelforganisatie en investeren in kennisbasis met een gemiddelde score van 3,40 en 3,44 een middenpositie. Hier zijn geen significante verschillen ten opzichte van de resultaten van vorig jaar. Limburgse organisaties hebben hier geen grote verbeteringen in gemaakt, maar ook geen achteruitgang. Uit de resultaten blijkt dat de Limburgse werkgevers zich het meest richten op netwerk als het gaat om de pijler 'strategische oriëntatie'. Kijkend naar de pijler 'zelforganisatie' blijkt dat de Limburgse organisaties voornamelijk bezig zijn met openheid en verandervermogen. Verder blijkt bij de pijler 'investeren in kennisbasis' dat organisaties hun medewerkers vooral aanmoedigen om te werken aan hun vaardigheden en dat medewerkers voornamelijk zelf het initiatief nemen om trainingen of opleidingen te volgen.

Ook in 2018 zijn er sectorale verschillen in de pijlers van sociale innovatie. De industrie scoort gemiddeld 3,45, de commerciële dienstverlening 3,55 en de niet-commerciële dienstverlening 3,41 op het sociale innovatievermogen. Daarmee toont de niet-commerciële dienstverlening de grootste afname ten opzichte van vorig jaar. Er zijn ook significante verschillen op vijf van de zes pijlers, met uitzondering van de pijler 'talentontwikkeling' (zie Figuur 31). Strategische oriëntatie, zelforganisatie en duurzame inzetbaarheid laten de grootste sectorale verschillen zien. De niet-commerciële dienstverlening scoort het laagst op duurzame inzetbaarheid en de industrie en commerciële dienstverlening scores niet significant verschillend. In de niet-commerciële dienstverlening is daarmee de aandacht voor duurzame inzetbaarheid significant afgenomen. De industrie en commerciële dienstverlening laten geen significante verschillen zien ten opzichte van vorig jaar. Op de pijlers interne veranderingssnelheid en talentontwikkeling scoort de commerciële dienstverlening het hoogst. Op de pijlers zelforganiserend vermogen, investeren in kennisbasis en duurzame inzetbaarheid scoort de industrie het hoogst.

²⁷ Dijkman, S., Gerards, R., Grip, A., de, Mommers, A., Poulissen, D. & Veth, J. (2017). *Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016* [ROA extern rapport]. Maastricht: ROA.

FIGUUR 31. Sociale innovatie naar pijler en sector



Over het algemeen zijn er geen significante verschillen tussen middelgrote en grote organisaties. Die zijn er wel tussen grote en kleine organisaties – voor bijna alle pijlers. Zo scoren kleine organisaties significant hoger op de pijlers interne veranderingssnelheid en zelforganiserend vermogen. De grote organisaties scoren hoger op strategische oriëntatie op sociale innovatie.

De regionale verschillen zijn in 2018 afgenomen. Alleen op zelforganiserend vermogen scoort de regio Noord-Limburg significant beter dan de overige regio's.

Een belangrijke bevinding is dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen betere prestaties laten zien in hun omzetgroei, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, duurzaamheid en het ziekteverzuim.

Ook in de voorgaande jaren toonden de resultaten van de SIML dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen beter presteren op bovenstaande vier terreinen. Dat dit nu al meerdere jaren achtereen blijkt, bestendigt het karakter van deze positieve aspecten van sociaal innovatievermogen en benadrukt wederom dat sociale innovatie cruciaal is voor de concurrentiekracht en prestaties van zowel bedrijven als non-profitorganisaties en dit wordt ieder jaar sterker.

Het sociale innovatievermogen in het Limburgse bedrijfsleven is in 2018 gemiddeld 3,5, er is dus nog volop ruimte voor verbetering, vooral als het gaat om de pijlers strategische oriëntatie op sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid. Daarbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat de monitor zich baseert op het beeld dat de bedrijven van zichzelf hebben.

Literatuurlijst

- Alasoini, T., Ramstad, E., & Totterdill, P. (2017). National and regional policies to promote and sustain workplace innovation. In *Workplace Innovation* (pp. 27-44). Springer, Cham.
- Aoun, J. E. (2017). *Robot-proof: Higher education in the age of artificial intelligence*. Cambridge (MA): The MIT Press.
- Asheim, B. & Gertlet, M. (2005). The geography of innovation in Fagerbert *et al.* (Eds), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Aslander, M. & Witteveen, E. (2015). *Nooit af*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Fouarge, D., Eldert, P. van, Grip, A. de, Künn-Nelen, A, & Poulissen, D. (2018). *Nederland in leerstand* [ROA-R-2018/4]. Maastricht: ROA.
- Camison-Zornoza, C. *et al.* (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25, 331-361.
- CBS Statline (2018). *Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte*. Via: statline.cbs.nl Geraadpleegd op 05-04-2018.
- Chang, J., O'Neill, G., & Travaglione, A. (2016). Demographic influences on employee trust towards managers. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 246-260.
- Cheng, C. C. J. & Huizingh, E. K. R. E. (2014). When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 1235-1253.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402.
- Dijksman, S., Gerards, R., Grip, A., de, Mommers, A., Poulissen, D. & Veth, J. (2017). *Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016* [ROA extern rapport]. Maastricht: ROA.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computensation?* Oxford: Oxford Martin School, University of Oxford.
- Gatignon, H. & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Hossain, M. & Anees-ur-Rehman, M. (2016). Open innovation: An analysis of twelve years of research. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(1), 22-36. DOI: 10.1108/SO-09-2015-0022
- Howaldt, J., Kopp, R., & Schultze, J. (2017). Why Industrie 4.0 Needs Workplace Innovation—A Critical Essay About the German Debate on Advanced Manufacturing. In *Workplace Innovation* (pp. 45-60). Springer, Cham.
- Howaldt, J., Oeij, P. R. A., Dhondt, S., & Frontier, B. (2016). Workplace innovation and social innovation: an introduction. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 1-12.

Lawson, B., Peterson, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Knowledge Socialization Mechanisms. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172.

Limburg Economic Development (LED) (08-03-2017). *Een onderkoepelende organisatie*. Geraadpleegd op: <http://www.ledbrainport2020.nl/over-led/missie-en-visie.html>

McKinsey Global Institute (2017). *A future that works: Automation, employment and productivity* [Report]. San Fransisco (CA): McKinsey Global Institute.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.

Ramos, J., Anderson, N., Peiró, J. M., & Zijlstra, F. (2016). Studying innovation in organizations: a dialectic perspective—introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 477-480. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1192364

Stoffers, J. (2016). Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt. Heerlen: Zuyd Research.

Stoffers, J. M. M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2014). Participatie van oudere werknemers in innovatie. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4(2), 52-57.

Van der Berge, W. & Ter Weel, B. (2015). *Middensegment onder druk: Nieuwe kansen door technologie: Baanpolarisatie in Nederland*. Den Haag: Centraal Planbureau.

Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). *'Als het getij verloopt, verzet men de bakens.'* Nijmegen: Radboud University Nijmegen.

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

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

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

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

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Den Haag/Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bijlage: Opzet onderzoek

Dit onderzoek naar sociale innovatie in Limburg is opgezet door Network Social Innovation (NSI) en uitgevoerd in de maanden januari 2018 tot mei 2018 door het Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool en het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) Universiteit Maastricht in samenwerking met de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV).

In totaal zijn er 210 respondenten aan de vragenlijst begonnen waarvan er 201 de vragenlijst gedeeltelijk of helemaal hebben ingevuld. Deze respondenten vertegenwoordigen 201 organisaties. Van deze organisaties is 18% actief in de industrie, 67% in de commerciële dienstverlening en 15% in de niet-commerciële dienstverlening. Verder is de verdeling van de respondenten over de regio's niet gelijk. Bijna twee derde van de respondenten is gevestigd in Zuid, 21% is gevestigd in de regio Noord en 14% in de regio Midden-Limburg. Aangezien in Zuid-Limburg ongeveer de helft van de bedrijvigheid is gevestigd en de rest is ongeveer gelijkmatig verdeeld is over Midden- en Noord-Limburg, is dit geen verrassende uitkomst. Van de organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek heeft 36% minder dan 50 medewerkers (kleinbedrijf), 37% heeft 50-250 medewerkers (middenbedrijf) en 28% heeft meer dan 250 medewerkers (grootbedrijf). Deze verdeling is wel nagenoeg gelijkmatig.

Zuyd
Hogeschool **ZU**
YD

lwv
VNO-NCW in Limburg

 Maastricht University

Sociale innovatie: 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.