

> **TNO rapportage voor**
MVO Nederland

MONITORING VAN DRIE EXPEDITIES SOCIALE INNOVATIE IN DE TOPSECTOREN

Dit rapport verwijst naar vertrouwelijke bijlagen. In die bijlagen staat informatie over de deelnemende bedrijven. Aan bedrijven is geen expliciete goedkeuring gevraagd om deze gegevens openbaar te maken. Deze informatie is alleen beschikbaar in de vertrouwelijke versie van het rapport. Het verspreiden van dit rapport zonder bijlagen is toegestaan.

TNO innovation
for life

Juni 2015 >

› MONITORING VAN DRIE EXPEDITIES SOCIALE INNOVATIE IN DE TOPSECTOREN

Rapport voor	MVO Nederland
Datum	Juni 2014
Auteurs	P.R.A. Oeij S. Vaas S.E. Verbiest H.A. van de Ven
Projectnummer	060.06607/01.01
Rapportnummer	R15065
Contact TNO	Peter Oeij
Telefoon	088 866 53 48
E-mail	peter.oeij@tno.nl

Gezond Leven
Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2015 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Over sociale innovatie:

“Je moet een expeditie gedaan hebben om te weten wat het is”.

Glenn van der Burg, expeditieleider namens MVO Nederland, tijdens slot-event/inspiratiesessie Sociale Innovatie

(Antropia, Driebergen, 2 juni 2015) en auteur van ‘Management mythes. Werkt de organisatie nog?’ (2015, Vakmedianet, Alphen aan den Rijn)

Managementsamenvatting

Dit rapport betreft de monitoring van de drie Expedities Sociale Innovatie, waarbij telkens een groep bedrijven is begeleid om een interventie over sociale innovatie te ontwikkelen. Elke expeditie bestond uit een serie bijeenkomsten met circa 5-8 bedrijven onder begeleiding van MVO, Syntens en TNO.

Het doel van de monitoring was om vast te stellen of een Expeditie de bedrijven helpt om tot sociale innovatie interventies te komen. Daartoe is een survey afgenomen onder de deelnemende 19 bedrijven, bestaande uit een voormeting en een nameting. Halverwege de expeditie zijn interviews gehouden met de deelnemende bedrijven. Op basis van die interviews zijn narratieven gemaakt. Dit wil zeggen dat per bedrijf een kort verhaal is opgetekend over hun expeditie en de sociale innovatie die zijn ontwikkelden.

De monitoring geeft **samenvattend** antwoord op drie vragen:

- › Wat doen bedrijven aan sociale innovatie?
- › Hoe ver zijn bedrijven gekomen?
- › Wat is er verbeterd binnen de bedrijven?

We hebben ten eerste geconstateerd dat een grote meerderheid van de bedrijven die start aan een expeditie deze ook afmaakt; vier bedrijven stopten tussentijds. Een observatie was dat sociale innovatie door de bedrijven vaak wordt ingevuld als het verbeteren van duurzame inzetbaarheid, betere samenwerking en communicatie, en meer eigen verantwoordelijkheid en ideeënontwikkeling. Sociale innovatie wordt verengd tot innovatie in de relatie tot personeel en innovatie van de organisatie is slechts beperkt aan de orde is.

Ten tweede stelden we vast dat vier op de tien bedrijven een pilot of een implementatie realiseerden van de sociale innovatie interventie gedurende de loop van de expeditie. Gezien de doorlooptijd van de expeditie, ongeveer 6 maanden, is dat een opmerkelijk resultaat. De overige bedrijven bevinden zich in de fase van ideeëngeneratie/selectie of ontwikkeling/concretisering van het idee, op één bedrijf na, dat geen echte start heeft gemaakt (los van de andere 3 bedrijven die geheel uitvielen).

Op de derde plaats blijkt dat ongeveer tussen de 45-65% van de bedrijven al verbeteringen heeft waargenomen in het bedrijf, vooral op het personele vlak, en ten dele op organisatorisch vlak. De bedrijfsprestaties zijn vanwege de korte tijdspanne tussen de voor- en nameting meer gelijk gebleven dan betekenisvol toegenomen. Verder observeren we een toename van flexibiliteit voornamelijk op het vlak van werktijden, flexibele contracten en zelfroosteren. De deelnemende bedrijven zijn over het algemeen iets meer tevreden geworden over hun eigen werknemers.

Aangezien we gegevens hebben van slechts 19 bedrijven, is generalisatie niet mogelijk en zijn we terughoudend met onze **conclusies**:

- › vier op de tien bedrijven is begonnen met pilot/proeftuin of implementatie binnen de Expeditie Sociale Innovatie en dat is gezien de korte tijd - ongeveer 6 maanden - een opmerkelijke prestatie;
- › veel van de sociale innovatie interventies zijn sterk gerelateerd aan HRM-onderwerpen. De toespitsing van sociale innovatie op onderwerpen zoals duurzame inzetbaarheid heeft tot gevolg dat effecten minder ingrijpen in de structuur van de organisatie. De impact van de interventies op wat wordt beoogd, kan daardoor minder diepgaand en minder duurzaam zijn;

- › dat betekent wellicht dat organisatie-structurele interventies meer tijd zouden vergen. Het invoeren van HR-interventies is misschien 'laaghangend fruit', vergeleken met organisatie-structurele interventies. Dat is strategisch een relevante bevinding, als draagvlak voor succes een belangrijk issue is in een organisatie;
- › gegeven het feit dat de expedities plaatsvonden gedurende de economische crisis, zijn deze bevindingen te kenschetsen als positief. De (subjectief zelf-beoordeelde) bedrijfsprestaties zijn vanwege de korte tijdspanne tussen de voor- en nameting meer gelijk gebleven dan betekenisvol toegenomen, maar gezien de economische crisis is dit, volgens ons, een positief resultaat;
- › we concluderen we dat de Expeditie Sociale Innovatie nuttig is voor de deelnemende bedrijven. Het helpt hen met het opzetten en invoeren van sociale innovatie en het leidt tot zelfbenoemde verbeteringen.

De Expeditie Sociale Innovatie maakt (een deel van) de deelnemers ervan bewust dat vernieuwd HRM en nieuwe arbeidsrelaties wel noodzakelijke voorwaarden voor verbeterde prestaties, verhoogde innovatiekracht en benutting van competenties en talenten van medewerkers zijn, maar zijn wellicht geen voldoende voorwaarden. Dan wordt duidelijk dat een duurzame verandering ook vereist dat de organisatiestructuur wordt aangepast, dat wil zeggen de structuur van de verdeling van taken en bevoegdheden over individuen, teams en afdelingen. Dit betekent op haar beurt een wijziging in relatie tot de structuur van de techniek (hoe worden producten en diensten gemaakt/geleverd?). Dit betekent tenslotte dat sociale innovatie verbonden is met de bedrijfsstrategie. Sociale innovatie gaat verder dan vernieuwd sociaal beleid/HRM, maar de deelnemers zijn vanuit hun HR-positie mogelijk maar beperkt in staat dat in hun eigen organisatie te realiseren.

Tot welke **aanbevelingen** leidt dit? Voor het bedenken van interventies, voor het testen en implementeren daarvan is een samenwerking nodig van HR-mensen met mensen uit de organisaties die kennis hebben van en verantwoordelijk zijn voor de vernieuwing van het primaire proces en voor de (vernieuwing van) de strategie.

Veel bedrijven die sociale innovatie toepassen, doen dit zelfstandig (Dhondt & Oeij, 2012), maar een fikse steun in de rug kan geen kwaad voor die bedrijven die niet de kennis of de middelen hebben om hun organisatie te innoveren. De Expeditie Sociale Innovatie zou bij voorkeur kunnen evolueren tot een 'Expeditie Innovatie' of een plek kunnen krijgen in landelijke of regionale 'Innovatieprogramma's'. In zulke omgevingen zouden naast technologische en business modellen innovatie deze sociaal-organisatorische aspecten van innoveren in één keer kunnen worden meegenomen. Het topsectorenbeleid kan hier een kader bieden als haar 'Human Capital agenda' breder wordt gedefinieerd dan arbeidsmarkt, opleiding en training.

Onze aanbevelingen zijn:

- › **voor bedrijven:** zorg dat lijnmanagement beter betrokken is bij sociale innovatie, zodat HR een sterke partner krijgt binnen de organisatie en omgekeerd; stimuleer lijnmanagement om initiatieven te nemen om met medewerkers samen te werken aan de innovatie van de producten/diensten, de productieprocessen, de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over individuen en teams en de arbeidsrelaties;
- › **voor beleid:** dit soort sociale innovatie expedities meer stimuleren; de bevindingen ervan verspreiden; en in het innovatiebeleid 'technische' en 'sociale innovatie' verbinden;
- › **voor regionale politiek en bestuur:** stimuleer om sociale innovatie expedities en leernetwerken op te zetten; dit versterkt innovatiekracht en werkgelegenheid van de regio/stad;

- › **voor de praktijk** waar nu wordt geïnnoveerd: verbind technische/IT-innovatie en business model innovatie met organisatorische en personele innovatie;
- › zorg voor een betere benutting en verspreiding van bestaande voorbeelden, zoals in de Kennisbank Sociale Innovatie:
<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank>;
- › zet een **Lerend netwerk: innovatieve arbeidsorganisatie** op. Het nationale lerende netwerk zou kunnen bestaan uit voorop lopende bedrijven, vertegenwoordigende organisaties van werknemers en werkgevers en intermediaire organisaties zoals: kennisinstellingen (zoals: TNO en universiteiten in INSCOPE), MVO Nederland, opleidingscentra zoals De Baak, de Kamer van Koophandel en de MKB Krachtcentrale evenals regionale centra en hogescholen (lectoraten en kenniscentra). Het netwerk zou via social media en regelmatige virtuele en fysieke symposia kennis kunnen delen. Dit zou de innovatiekracht van bedrijven ten goede komen.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	i	
1	Expeditie Sociale Innovatie	1
1.1	Introductie: EZ beleidsexperiment	1
1.2	Aanpak	1
1.3	Opbouw rapport	2
2	Resultaten van de Expeditie Sociale Innovatie	3
2.1	Introductie: Sociale innovatie plaatst de mens centraal	3
2.2	Deelnemende bedrijven	3
2.3	De interventies op het gebied van Sociale Innovatie	3
2.4	De narratieven	4
2.5	Fasen van innovatiemanagement	4
2.6	Resultaten en effecten van de interventies	5
2.7	Verdiepende analyse	8
3	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen over de Expeditie Sociale Innovatie	11
3.1	Samenvatting	11
3.2	Conclusies	12
3.3	Aanbevelingen	13
Referenties en verder lezen	15	



1 Expeditie Sociale Innovatie

1.1 Introductie: EZ beleidsexperiment

Het ministerie van Economische Zaken (destijds Directoraat-Generaal Bedrijfsleven en Innovatie) subsidieerde het project 'beleidsexperiment sociale innovatie topsectoren' van MVO Nederland, TNO en Syntens, met als doel een impuls te verlenen aan de innovatiepraktijk van het bedrijfsleven. En wel in het bijzonder aan de praktijk waarbij innovatie binnen de topsectoren wordt ondersteund door aandacht te besteden aan vernieuwing op het organisatorische en personele vlak. Dit heet in de volksmond 'sociale innovatie' en dat is hetzelfde als innovatief ondernemerschap op het terrein van organiseren en de inzet van menselijk talent. Sociale innovatie biedt volop kansen, ook voor MKB-bedrijven (Oeij et al., 2013), maar het loopt niet storm met bedrijven die dit daadwerkelijk toepassen (Oeij et al., 2012a). De vorm van het beleidsexperiment was een 'Expeditie Sociale Innovatie' (zie bijlage 2). Zo'n expeditie brengt 6-12 bedrijven samen die met elkaar aan hun eigen interventie werken op het gebied van sociale innovatie. Dit vindt plaats in circa 5 workshops en intervisiebijeenkomsten over een periode van 6-8 maanden. De expedities werden geleid door MVO Nederland. De rol van TNO was het monitoren van de expedities. Onderliggend rapport betreft de monitoring van de resultaten.

Er zijn 3 expedities geweest, namelijk in 2012-2013, 2013-2014 en 2014-2015. Daaraan hebben 19 bedrijven deelgenomen van begin tot eind. Vier bedrijven vielen tussentijds uit.¹

1.2 Aanpak

Het doel van de monitoring is vaststellen welke resultaten de deelnemende bedrijven behalen en beoordelen wat het totale resultaat is van de expedities. Het vaststellen van de resultaten bij bedrijven vond plaats met twee methoden van gegevensverzameling. Ten eerste is een schriftelijk vragenlijstonderzoek (via een internet-enquête) afgenomen met een voormeting en een nameting bij elk bedrijf. Ten tweede zijn met de vertegenwoordigers van de bedrijven halverwege de expeditie mondelinge interviews gehouden. Op basis daarvan baseren we de resultaten die we hier presenteren. Van alle antwoorden op de voormeting en nameting van de vragenlijst is een tabellenboek gemaakt, en opgenomen in bijlage 3. De mondelinge interviews hebben we verwerkt als narratieven van elk bedrijf. Deze narratieven zijn gepresenteerd in bijlage 1.

Het aantal bedrijven waarover we informatie hebben, is getalsmatig gezien klein. Dit betekent dat we de enquêtegegevens met voorzichtigheid presenteren. Er hebben geen statistische toetsingen plaatsgevonden en de conclusies moeten worden beschouwd als indicatief. De antwoorden op de surveyvragen zijn meningen en opinies van de respondenten. Het zijn geen objectieve feiten maar subjectieve gegevens. De narratieven geven een geschakeerd beeld van wat bedrijven doen op het vlak van sociale innovatie. Dit geeft een kwalitatieve impressie. Om een oordeel te vormen over de vraag in hoeverre de bedrijven baat hebben gehad bij het beleidsinstrument, is door ons een kwalitatieve evaluatie toegepast. Op grond van onze kennis en ervaring hebben wij als onderzoekers elementen gekozen die indicatief

¹ Reden was drukte waardoor men de bijeenkomsten te vaak moest missen en verandering van baan.

zijn voor de 'mate van sociale innovatie', zoals inhoud, proces, innovatiefase, doel en resultaat. Daarmee hebben we elke sociale innovatie beoordeeld en een somscore toegekend. Daaruit volgt een rangorde van de sociale innovatie. Deze maat is kwalitatief en subjectief, maar geeft niettemin een maatgevend expertoordeel, waarmee een uitspraak is te doen over de opbrengst van de expedities.

Onze conclusies blijven niettemin kwalitatief en blijven nopen tot terughoudendheid, als het gaat om het generaliseren van de resultaten.

1.3 Opbouw rapport

In hoofdstuk 2 presenteren en belichten we de uitkomsten van het vragenlijstonderzoek en de mondelinge gesprekken, de narratieven. In hoofdstuk 3 vatten we de resultaten samen, formuleren we conclusies en doen we aanbevelingen.

2 Resultaten van de Expeditie Sociale Innovatie

2.1 Introductie: Sociale innovatie plaatst de mens centraal

Sociale innovatie stelt de mens centraal bij nieuwe manieren van het organiseren van het werk. Een technische innovatie, bijvoorbeeld, kan pas succesvol worden ingebed in de organisatie als de medewerkers weten hoe ze die ten volle kunnen benutten. Sociale innovatie is echter niet alleen HRM of personeelsbeleid. Sociale innovatie wordt breed opgevat, namelijk als een combinatie van vernieuwende activiteiten op de deelgebieden strategie, organiseren, personele inzet en management (Oeij et al., 2013).

In dit hoofdstuk gaan wij achtereenvolgens in op:

- › beschrijving van de deelnemende bedrijven;
- › wat doen bedrijven aan sociale innovatie?
- › hoe ver zijn de bedrijven (gekomen)?
- › wat is er verbeterd binnen de bedrijven?

2.2 Deelnemende bedrijven

19 Bedrijven hebben meegedaan aan de drie expedities (tabel 2.1), namelijk Datad Automatisering/ITON², AB Midden Nederland, Schiphol, AkzoNobel, Alliander, ABN AMRO, Philips Drachten, ECN, Oasen, Rabobank, Manpower, NXP Semiconductors, Ministerie van Binnenlandse Zaken, Asito, PGGM, KLM, WPF (Rutger Stichting), Dow Chemical en Heijmans. Van de 19 bedrijven:

- › heeft ongeveer 60% een profit karakter, 15% een non-profit karakter, en 25% is een mix van beide;
- › is ongeveer 20% een zelfstandige onderneming, is 60% een hoofdkantoor van een groter concern, en is 20% een vestiging van een groter geheel;
- › en hebben de meeste bedrijven meer dan 50 medewerkers.

2.3 De interventies op het gebied van Sociale Innovatie

In de survey is aan de bedrijven gevraagd hoe zij zelf de sociale innovatie waaraan zijn werken, verwoorden. In tabel B3.2 van het tabellenboek in bijlage 2 staat hoe bedrijven in eigen woorden beschrijven wat de sociale innovatie inhoudt die men wil/wilde toepassen in de organisatie. De meeste sociale innovaties hebben betrekking op HRM-gerelateerde onderwerpen, zoals de onderstaande voorbeelden tonen:

- › medewerkers breder inzetbaar maken;
- › duurzaam inzetten van zwakke arbeidsmarktgroepen;
- › samen met medewerkers veranderen;
- › meer flexibiliteit door zelfmanagement;
- › eigen verantwoordelijkheid medewerkers;

² Datad is kort na de eerste expeditie waaraan haar directeur deelnam, gefuseerd met ITON. De nieuwe organisatie heet ITON naar de grootste partner. De interventies die al waren gestart bij Datad ten tijde van de expeditie zijn doorgezet in het deel van het nieuwe ITON dat voorheen Datad was.

- › meer ondernemerschap stimuleren;
- › hoe kan de organisatie innovatiever worden en aansluiten bij marktwensen;
- › duurzame inzetbaarheid door mobiliteit en vitaliteit.

Een constatering is dat sociale innovatie wordt verengd tot innovatie in de relatie tot personeel en dat innovatie van de organisatie meestal niet aan de orde is. Onderwerpen als duurzame inzetbaarheid, meer eigen verantwoordelijkheid, zelfsturing en ondernemerschap, en vergroten van het innovatief vermogen lijken te domineren.

2.4 De narratieven

Als we de 'narratieven' (bijlage 1) bekijken die we maakten op grond van de mondelinge gesprekken, blijft het geschetste beeld consistent. Veruit de meerderheid van de interventies waaraan de deelnemers denken, liggen in de sfeer van *HRM en/of cultuurverandering*. Het gaat om: verbeteren van het leidinggeven, loopbaanbegeleiding, opleiding en ontwikkeling en een persoonlijk budget daarvoor, vitaliteit en gezondheidsbeleid, meer eigen regie en zelfsturing in de loopbaanontwikkeling, aanpassing van de arbeidsvoorwaarden.

In ongeveer de helft van de bedrijven wordt daarnaast of in verband daarmee gedacht aan *functievernieuwing*. Zij overwegen om snuffel stages, job rotation, zelfsturing of job crafting in te voeren.

In twee gevallen werd ten tijde van de expeditie al gewerkt aan *organisatievernieuwing* (een klantgerichte inrichting van de organisatie).

Vier bedrijven willen expliciet aandacht besteden aan verbeteren van de *communicatie*, de dialoog tussen manager en medewerker, waarbij het volgens één van hen er om gaat dat de managers meer vertrouwen tonen in hun medewerkers. Een aantal bedrijven betreft de business-strategie in de ideeëngeneratie.

Externe samenwerking en *co-creatie* (bijvoorbeeld met klanten) worden in twee gevallen genoemd als iets dat ze willen introduceren. En drie bedrijven noemen *'intrapreneurship'* als iets dat ze willen bevorderen. Door het invoeren van een vorm van *'ideeënmanagement'* willen vier bedrijven de kennis en ideeën van medewerkers gebruiken om producten of diensten te vernieuwen en interne (werk)processen te verbeteren.

De meeste bedrijven ontplooiën activiteiten op het vlak van personeel en functies en (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers. Activiteiten over communicatie en dialoog tussen medewerkers en tussen medewerkers en management sluiten hier op aan, als het gaat om (duurzaam) samenwerken. Een paar bedrijven vindt ondernemerschap en innovatie van belang. Een enkeling streeft naar het vernieuwen van de organisatie.

2.5 Fasen van innovatiemanagement

Nu we weten wat bedrijven verstaan onder sociale innovatie en wat zij oppakken aan interventies die ze ontwikkelen, is het relevant na te gaan hoe ver zij zijn gekomen tijdens de expeditie. In de innovatie-literatuur worden innovaties vaak gemakshalve opgedeeld in fasen die elkaar opvolgen (Oeij & Vaas, 2011). Hoewel men weet dat innovaties nooit rechtlijnig verlopen, is het wel een handig hulpmiddel. Zo kunnen we de bedrijven indelen met het vijf-fasenmodel:

1. ideeën generatie/selectie,
2. ontwikkeling/concretisering,
3. proeftuin,

4. implementatie, en
5. evaluatie.

Ten tijde van het opstellen van het narratief (halverwege de expeditie) bevonden veel deelnemende bedrijven zich in de fase van ideegeneratie of ideeselectie. In drie gevallen werd ook over pilots verteld en twee bedrijven waren in de fase van implementatie. Dat waren bedrijven uit de eerste expeditie waarvan het narratief een jaar na afloop van hun expeditie is opgesteld. Deze bedrijven hebben meer tijd gehad voordat we met hen spraken, en zijn mogelijk daardoor al verder gekomen.

Echter, na afronding van de expeditie bleken de 19 bedrijven al een heel eind verder opgeschoten dan tijdens het gesprek halverwege de expeditie. Bij de nameting (na de expeditie) kwam het volgende beeld naar voren (tabel 2.1):

Tabel 2.1 Fasen van innovaties

1 ideeëngeneratie/selectie	2 ontwikkeling/concretisering	3 proeftuin	4 implementatie	5 evaluatie
15,8%	36,8%	26,3%	15,8%	0%

Ruim veertig procent van de bedrijven heeft al een proeftuin (3) of implementeert (4) de interventie al. Gezien de korte doorlooptijd van de expeditie is dat verrassend veel. Zoals blijkt uit de survey (zie tabellenboek in bijlage 3) hebben veel bedrijven intern draagvlak gevonden en stellen middelen en tijd beschikbaar om de sociale innovatie te realiseren ($\pm 75\%$). Slechts één bedrijf (in de survey) is in het geheel niet gestart (5,3%) met het ontwikkelen van een sociale innovatie. De helft van de bedrijven in fase 1 en 2 verwachten dat een pilot zal worden gestart. Binnen de organisaties is dus draagvlak, zijn er middelen vrijgemaakt en is men al ver gekomen. Het klimaat om te veranderen lijkt gunstig.

2.6 Resultaten en effecten van de interventies

Wat wilden de bedrijven verbeteren en wat hebben ze verbeterd? Bedrijven konden in de survey doelen aankruisen op het vlak van 'strategie', 'primaire proces', 'personeel' en 'management'. In tabel 2.2 zijn van deze onderwerpen de meest genoemde antwoorden op de surveyvragen weergegeven. Van de 12 bedrijven die al in een pilot- of implementatiefase zitten, geeft 75% aan dat als gevolg daarvan al resultaten merkbaar of zichtbaar zijn; tussen de 45-65% noemt ook al concrete verbeteringen.

Tabel 2.2 Gewenste en gerealiseerde verbeteringen (percentage bedrijven 'ja' antwoorden) (N=19)

	wens (voormeting)	verbeterd (nameting)
<i>Strategie:</i>		
• samenwerking met partners	68,4	21,1
• innovatieproces/innovatief vermogen	84,2	36,8
<i>Primaire proces:</i>		
• vernieuwen/verbeteren productie	57,9	31,6
• inrichten werkproces zonder verstoring	47,4	26,3
• vernieuwen/verbeteren ICT-systemen	47,4	5,3
<i>Personeel:</i>		
• optimaal inzetten medewerkers	68,4	52,6
• opleiden en ontwikkelen personeel	84,2	36,8

	wens (voormeting)	verbeterd (nameting)
<i>Management:</i>		
• zelfsturing/eigen initiatief	68,4	42,1
• samenwerking binnen ons bedrijf	84,2	42

Gewenste en gerealiseerde verbeteringen konden zich voordoen op de gebieden strategie, primair proces, personeel en management. Voorafgaand aan de expeditie hadden bedrijven flink wat ambitie, behalve op het vlak van het primaire proces (tabel 2.2). Zo is te zien dat bedrijven vaak aangaven wat te willen verbeteren aan het innovatief vermogen, inzetten en opleiden van personeel, en samenwerking (tussen 70 en 85%), terwijl het verbeteren van productie, werkproces en ICT-systemen een verbeterwens is bij ongeveer de helft van de bedrijven. Op dat laatste punt, verbeteren van het primaire proces, is ook relatief weinig verbeterd. Op zichzelf is het een opmerkelijk resultaat dat relatief veel bedrijven al daadwerkelijk verbeteringen kunnen benoemen, want de tijd tussen start en finish van de expeditie was ongeveer 6 maanden.

Bedrijven is gevraagd naar hun oordelen over bedrijfseconomische prestaties bij de name-ting (tabel 2.3). Hoewel dit eveneens subjectieve (zelf-)evaluaties zijn, zeggen de respon-denten vaker dat er een toename is dan een afname in de afgelopen twee jaar, waarbij we keken naar de arbeidsproductiviteit, de kwaliteit van producten/diensten, de klanttevreden-heid, de omzet en de winst/positieve resultaten.

Tabel 2.3 Percentage van bedrijven over stellingen over bedrijfsprestatie in de afgelopen twee jaar (bij de nameting) (N=19)

	(sterk) toegenomen	(sterk) afgenomen
De arbeidsproductiviteit in onze vestiging	31,6	0
De kwaliteit van de producten/diensten van onze vestiging	26,3	0
De tevredenheid van de klanten van onze vestiging	21,1	5,3
De omzet van onze vestiging	5,3	0
De winst/het positieve financieel resultaat van onze vestiging	15,8	5,3

Wat wel afneemt, zoals blijkt uit tabel 2.4, is de mate van innovativiteit. Op de vraag of de bedrijven in de afgelopen twee jaar een innovatie doorvoerden ontstaat het volgende beeld (tabel 2.5):

Tabel 2.4 Percentage van bedrijven over stellingen over geïntroduceerde innovaties in de afgelopen twee jaar (max. N=19)

	voormeting	nameting
Heeft u in de afgelopen twee jaar een....		
• nieuw of in belangrijke mate verbeterd product of dienst geïntro-duceerd? ('ja')	84,2	23,5
• nieuw of in belangrijke mate verbeterd proces ingevoerd voor het pro-duceren van goederen of het leveren van diensten? ('ja')	83,3	23,5
• nieuw of in belangrijke mate verbeterde marketing methode ingevoerd? ('ja')	53,3	6,3
• nieuw of in belangrijke organisatorische verandering doorgevoerd? ('ja')	84,2	37,5

De mate van innoveren is bij de voormeting groter, maar daarbij moet worden vermeld dat ten tijde van de nameting nog lang geen twee jaar waren verstreken, vergeleken met de voormeting. Beide metingen overlappen elkaar dus. Met andere woorden, een grote meerderheid van de bedrijven had een innovatie doorgevoerd twee jaar voorafgaand aan de voormeting; en bij de nameting bleek dat een minderheid wederom een innovatie had doorgevoerd. Het onderwerp waarop het minst wordt geïnnoveerd bij beide metingen is marketingmethodes. Het onderwerp waarop het meest is geïnnoveerd bij de nameting is organisatorische veranderingen.

We weten niet waarom er bij de nameting zo'n teruggang is waar te nemen. Het lijkt aannemelijk dat de periode tussen beide metingen meespeelt, want deze is korter dan twee jaar (waaraan wordt gerefereerd in de vraagstelling).

Interessant is om vervolgens na te gaan of de crisis effect heeft gehad op de mate van flexibilisering van arbeid in de bedrijven (tabel 2.5). De laatste jaren zijn veel vaste contracten verdwenen en zagen we een groei van flexibele contracten binnen de economie.

Tabel 2.5 Percentage van bedrijven over stellingen over het toepassen van flexibilisering van de arbeid (max. N=19)

	voormeting	nameting
<i>Past in (zeer) sterke mate/volledig toe:</i>		
• brede inzetbaarheid van personeel	26,3	31,6
• flexibele werktijden	42,1	68,4
• flexibele contracten	21,1	10,5
• zelf roosteren (werknemers zelf de tijden laten bepalen)	21,1	47,4
• telewerken/thuiswerken	42,1	57,4

Flexibilisering is toegenomen binnen de onderzochte bedrijven, vooral gelet op flexibele werktijden, zelf roosteren en telewerken/thuiswerken. De toename bij het onderdeel flexibele contracten is minder pregnant. Het verbreden van de inzetbaarheid blijft bij de nameting ook achter bij de toename van de andere flexvormen (behalve flexibele contracten). Verbreden van inzetbaarheid gaat meestal samen met werkverrijking en leerkansen (Van Hootegem et al., 2008).

Ook is gevraagd hoe tevreden men is over het eigen personeel (zie hiervoor het tabellenboek in bijlage 3). Bij de nameting bleek dat de bedrijven in vergelijking met de voormeting meer tevreden zijn geworden met de betrokkenheid van werknemers en de bereidheid nieuwe dingen te leren. Weinig tot geen verandering trad op over de tevredenheid over werknemers gelet op brede inzetbaarheid, flexibiliteit in werktijden en kwaliteit van het geleverde werk. Een ambivalent beeld is er over de tevredenheid over de arbeidsproductiviteit van personeel: een deel van de bedrijven is meer tevreden geworden, maar een ander deel is minder tevreden vergeleken met de voormeting.

Tenslotte is het bedrijfsbeleid te typeren aan de hand van twee kenmerken, de mate waarin medewerkers autonomie hebben en de mate waarin het bedrijf zichzelf als innovatief typeert (tabel 2.6). Op autonomie hebben de 19 bedrijven geen en op innovativiteit licht vooruitgang geboekt ten opzichte van de voormeting. Het onderdeel innovativiteit kan een indicatie vormen voor de enigszins toegenomen innovatiekracht en zelfmanagement binnen deze organisaties (Ten Have et al., 2010).

Tabel 2.6 Gemiddelde scores en percentages op autonomie en innovativiteit (max. N=18-19)

	voormeting	nameting
<i>Autonomie van uitvoerende medewerkers (in [zeer] sterke mate):*</i>	3,5	3,5
• het bepalen van de werkmethode	47,4%	47,4%
• het bepalen van de werkverdeling	31,6%	47,4%
• het bepalen van werktijden en pauzes	52,6%	63,2%
• het oplossen van operationele problemen/storingen	63,2%	50,0%
<i>Innovativiteit van de organisatie ([helemaal] mee eens):*</i>	3,4	3,6
• onze vestiging probeert vaak nieuwe ideeën uit	47,4%	78,9%
• onze vestiging is creatief in zijn wijze van werken	26,3%	63,2%
• onze vestiging is vaak één van de eersten met nieuwe diensten of producten	42,1%	57,9%
• onze vestiging biedt innovatieve oplossingen voor onze klanten	63,2%	57,9%
• onze vestiging zoekt naar nieuwe manieren om problemen op te lossen	84,2%	84,2%

* Schaalscores op een schaal van 1-5.

2.7 Verdiepende analyse

Is er iets te zeggen over de vraag welke bedrijven het nu beter doen dan andere en waarom? Op deze vraag kunnen we antwoord geven door een nadere kwalitatieve analyse te maken op basis van de surveydata en de interviews, waarna we een somscore kunnen bepalen voor elk afzonderlijk bedrijf op vijf aspecten:

1. de aard van de sociale innovatie (SI) interventie,
2. het proces van ontwikkeling en invoering,
3. de voortgang afgemeten aan de innovatiefase waarin men zit,
4. de mate waarin het beoogde doel zowel een verbetering voor medewerkers als bedrijf is, en
5. de mate waarin het tot dusverre behaalde resultaat zowel een verbetering voor medewerkers als bedrijf is.

Wat we hebben gedaan is op basis van onze eigen expertise bepaald welke elementen wij belangrijk vinden bij sociale innovatie. Dit is een subjectieve benadering, die is gebaseerd op de volgende overwegingen:

1. sociale innovatie (in het Engels 'workplace innovation') is diepgaander, wanneer de organisatiestructuur en de arbeidsverdeling worden aangepast, dan alleen het wijzigen van HRM-beleid en de 'cultuur' van communicatie, samenwerking en dialoog. In het eerste geval worden oorzaken aangepakt, in het tweede geval worden symptomen bestreden (Vaas, 2003; Van Hootegeem et al., 2008; Oeij et al., te verschijnen 2015);
2. sociale innovatie kenmerkt zich door veranderingen samen met medewerkers vorm te geven. Het is geen top-down exercitie die directief is, maar sociale innovatie gebeurt juist bottom-up en participatief (Totterdill & Exton, 2014);
3. naarmate een bedrijf verder is gevorderd in het innovatie-fasenmodel, is de score hoger;
- 4., 5. naarmate tegelijkertijd doelen voor de medewerkers én voor de organisatie worden gesteld en worden behaald, is de score hoger.

Het voorgaande resulteert in de volgende systematiek.

Bepalen van de somscore

(Eerst wordt de punten-score aangeduid; dan de categorie)

- Ad 1. Bij de score voor SI-maatregelen is de volgende leidraad gebruikt (meer maatregelen tegelijk is mogelijk, punten worden opgeteld):
5. Structureel ruimte bieden voor werknemers (meer autonomie, taakverruiming, zelfsturing, zelfsturende teams, meer directe relatie m.d. klant)
 3. Leiderschap, cultuurverandering, vertrouwen, vernieuwen arbeidsrelatie
 2. Duurzame inzetbaarheid HR+ ('plus')
 2. Ideeënmanagement
 2. Externe samenwerking
 2. Maatschappelijke doelen
- Ad 2. Bij de score voor Proces van idee ontwikkeling en invoering:
5. Participatief, dialoog
 2. Inspraak
 1. Geïnformeerd worden
- Ad 3. Score voor innovatiefase
1. Idee generatie t/m selectie
 5. Pilot
 10. Geïmplementeerd
- Ad 4. Score voor het Doel
- Schaal 1>5 voor de mate waarin naar winst voor werknemer én organisatie wordt gestreefd
- Ad 5. Score voor het Resultaat
- Schaal van 0 > 10 voor de mate waarin de doelen voor werknemer en organisatie gehaald zijn.

De totaal te behalen score per bedrijf is 35 punten. Daaruit volgt een rangorde van bedrijven gebaseerd op hun puntentotaal. De waardering van 'heel goed' tot 'redelijk' is gebaseerd op een kwalitatieve inschatting van de onderzoekers, en is subjectief. We hebben deze bedrijven vervolgens geclusterd tot drie groepen:

- › Heel goed (>20 punten): Datad/Iton, AB Midden Nederland, Schiphol;
- › Goed (10-20 punten): AkzoNobel, Alliander, ABN AMRO, Philips Drachten, ECN, Oasen, Rabobank, Manpower, NXP, BiZa, Asito;
- › Redelijk (tot 10 punten): PGGM, KLM, Rutgers WPF, Dow Chemical, Heijmans (geen narratief).

Waarom is Datad/Iton bij wijze van voorbeeld 'heel goed'?

- › Dit bedrijf scoort hoog op structureel ruimte bieden voor medewerkers in de gekozen oplossing. Er zijn twee divers samengestelde klantteams samengesteld die integraal verantwoordelijk zijn voor de diensten aan een bepaalde groep klanten. De organisatie was functioneel ingericht en een deel van de organisatie werkt nog zo. Maar de verandering zit hem in zelfsturende klantteams.
- › Er is een belangrijke rol weggelegd voor de medewerkers in het proces van verandering. Het doel en de aanleiding voor SI bij dit bedrijf waren dat management en medewerkers zich gezamenlijk meer zijn gaan richten op vernieuwing. Om te komen tot de SI-interventie is met alle medewerkers een visie ontwikkeld. Alle medewerkers namen deel aan 'droomsessies' die werden begeleid door een extern bureau. De ambities zijn

- neergelegd in een ‘Groendruk’: dat kwam neer op feedback geven, de klanten de aandacht geven die ze verdienen, medewerkers aanspreken op gedrag, de rol vasthouden.
- › Zowel in doelen als resultaten komen belangen van zowel het bedrijf als van medewerkers tot uitdrukking. Resultaten tonen aan dat 2013 voor Datad een erg goed jaar was met 10% winst. De klantgerichtheid is verbeterd en er wordt beter samengewerkt onderling en met de klant. Er komen meer dingen van de grond door initiatieven van de medewerkers. Er wordt meer geleerd in werktijd, en collega’s geven en ontvangen feedback.
 - › Wat betreft de fase van innovatie is te observeren dat dit bedrijf de SI al heeft ingevoerd.

Wanneer we de sociale innovaties van de bedrijven bekijken (zie de narratieven in bijlage 1), zijn sommige interventies gericht op het veranderen van de structuur, en andere op het veranderen van de cultuur en HRM-beleid. Daarnaast zijn er enkele die aandacht besteden aan innovatie en ideeën management, en ten slotte komt het voor dat maatschappelijke doelen worden beoogd (zie tabel 2.7).

Tabel 2.7 Interventie van de bedrijven (narratieven)

Interventie gebied	Interventies, maatregelen, acties
Structuurverandering, job design, zelfsturing	Structuur/architectuur van de organisatie veranderen bijvoorbeeld richting klantgroepen
	Job design, functieverbreding, functieverruiming
	Invoeren zelfsturende klantteams
Cultuur en leidinggeven	Dialoog leidinggevende ↔ medewerker over ontwikkeling, opleiding en loopbaan
	Visie op en trainen van leidinggeven
	Participatieve herijking visie, missie → kernwaarden
HR-beleid	Portal/digitaal platform voor duurzame inzetbaarheid
	Vitaliteitsprogramma/workshops
	Snuffelstage, job swap, job rotatie
	Individueel budget voor duurzame inzetbaarheid
	Ander (gezonder) ploegenrooster
Innovatie en ideeënmanagement	Benutten ideeën medewerkers voor verbetering of vernieuwing, door ideeënmanagement, platform, lunch & learn sessies
Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	Programma voor het opnemen van mensen met een achterstand; geschikt maken van werk voor die groep

3 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen over de Expeditie Sociale Innovatie

3.1 Samenvatting

Dit rapport betreft de monitoring van de drie Expedities Sociale Innovatie, waarbij telkens een groep bedrijven is begeleid om een interventie over sociale innovatie te ontwikkelen. Elke expeditie bestond uit een serie bijeenkomsten met circa 5-8 bedrijven onder begeleiding van MVO, Syntens en TNO.

Het doel van de monitoring was om vast te stellen of een Expeditie de bedrijven helpt om tot sociale innovatie interventies te komen. Daartoe is een survey afgenomen onder de deelnemende 19 bedrijven, bestaande uit een voormeting en een nameting. Halverwege de expeditie zijn interviews gehouden met de deelnemende bedrijven. Op basis van die interviews zijn narratieven gemaakt. Dit wil zeggen dat per bedrijf een kort verhaal is opgetekend over hun expeditie en de sociale innovatie die zijn ontwikkelden.

De monitoring geeft antwoord op drie vragen:

- › Wat doen bedrijven aan sociale innovatie?
- › Hoe ver zijn bedrijven gekomen?
- › Wat is er verbeterd binnen de bedrijven?

Op grond van het antwoord op deze vragen is een uitspraak te doen of de Expedities voor bedrijven nuttig zijn als ondersteuning. Daarnaast kan worden aangegeven welke aanbevelingen voortvloeien uit dit onderzoek over een vervolg op de Expedities.

We hebben ten eerste geconstateerd dat een grote meerderheid van de bedrijven die start aan een expeditie deze ook afmaakt; vier bedrijven stopten tussentijds. Een observatie was dat sociale innovatie door de bedrijven vaak wordt ingevuld als het verbeteren van duurzame inzetbaarheid, betere samenwerking en communicatie, en meer eigen verantwoordelijkheid en ideeënontwikkeling. Sociale innovatie wordt verengd tot innovatie in de relatie tot personeel en innovatie van de organisatie is slechts beperkt aan de orde is.

Ten tweede stelden we vast dat vier op de tien bedrijven een pilot of een implementatie realiseerden van de sociale innovatie interventie. Gezien de doorlooptijd van de expeditie, ongeveer 6 maanden, is dat een opmerkelijk resultaat. De overige bedrijven bevinden zich in de fase van ideeëngeneratie/selectie of ontwikkeling/concretisering van het idee, op één bedrijf na, dat geen echte start heeft gemaakt (los van de 4 die geheel uitvielen).

Op de derde plaats blijkt dat ongeveer tussen de 45-65% van de bedrijven al verbeteringen heeft waargenomen in het bedrijf, vooral op het personele vlak, en ten dele op organisatorisch vlak. De bedrijfsprestaties zijn vanwege de korte tijdspanne tussen de voor- en nameting meer gelijk gebleven dan betekenisvol toegenomen. Verder observeren we een toename van flexibiliteit, met name op het vlak van werktijden, flexibele contracten en zelfroosteren. De deelnemende bedrijven zijn over het algemeen iets meer tevreden geworden over hun eigen werknemers.

3.2 Conclusies

Aangezien we gegevens hebben van slechts 19 bedrijven, is generalisatie niet mogelijk en zijn we terughoudend met onze conclusies.

Minder dan de helft is begonnen met pilot/proeftuin of implementatie binnen de Expeditie Sociale Innovatie en dat is gezien de korte tijd - ongeveer 6 maanden - een opmerkelijke prestatie. Veel van de sociale innovatie interventies zijn sterk gerelateerd aan HRM-onderwerpen, mogelijk doordat onder de deelnemers de HR-functionarissen de lijnmanagers in sterke mate overvleugelden. De toespitsing van sociale innovatie op onderwerpen zoals duurzame inzetbaarheid heeft tot gevolg dat effecten minder ingrijpen in de structuur van de organisatie. De impact van de interventies op wat wordt beoogd, kan daardoor minder diepgaand en minder duurzaam zijn. Dat komt doordat de interventies niet ingrijpen op de oorzaken van ontstane situaties, maar op de symptomen daarvan. Organisatorische aspecten, zoals de wijze waarop productie- en dienstverleningsprocessen zijn ingericht en die gevolgen hebben voor taken, regelmogelijkheden, werkbelasting en inzetbaarheid van medewerkers worden niet aangepakt (voor zo'n aanpak zie bijvoorbeeld Van Hootegem et al., 2008; Oeij et al., 2010).

Ondanks of wellicht dankzij het feit dat de meeste interventies HR-gerelateerd zijn, komen bedrijven redelijk ver in termen van innovatiemanagement-fasen: vier op de tien zijn al in de pilotfase of in de implementatiefase. Dit is verder dan wij hadden verwacht, omdat innovatie en organisatieverandering veelal een proces van lange adem zijn. En halverwege de expeditie, ten tijde van het opstellen van het narratief, bevonden veel deelnemende bedrijven zich zelfs in de fase van ideegeneratie of ideeselectie. Dat is niet zo vreemd, want juist in die fase kun je kennis, ideeën en ervaring van buiten goed gebruiken, waar je in de fase van piloting/testen en implementeren veel meer moet focussen op de gekozen interventie(s) en de eigen organisatie.

Dat betekent wellicht dat organisatie-structurele interventies, als die er zouden zijn, meer tijd zouden vergen. Het invoeren van HR-interventies is misschien 'laaghangend fruit', vergeleken met organisatie-structurele interventies. Dat is strategisch een relevante bevinding, dat wil zeggen als draagvlak voor succes een belangrijk issue is in een organisatie.

In lijn met het voorgaande zagen we, dat bedrijven vooral verbeteringen melden op personeel vlak, en veel minder op organisatorisch vlak. Op het gebied van het primaire proces is ook relatief weinig verbeterd. Dit correspondeert met de constatering dat er vooral HR-functionarissen deelnemen aan de expeditie. Deze functionarissen hebben voornamelijk wensen op het 'personele vlak' en zien daar ook het vaakst resultaten bij de nameting.

Gegeven het feit dat de expedities plaatsvonden gedurende de economische crisis, zijn deze bevindingen overigens allerm minst negatief. Integendeel, de bedrijven doen het waarschijnlijk heel behoorlijk, hoewel we geen data van een vergelijkbare referentiegroep hebben. De bedrijfsprestaties zijn vanwege de korte tijdsperiode tussen de voor- en nameting meer gelijk gebleven dan betekenisvol toegenomen, maar gezien het feit dat de expedities plaatsvonden gedurende de economische crisis is dit, volgens ons, een behoorlijk goed resultaat. In die zin concluderen we dat de Expeditie Sociale Innovatie nuttig is voor de deelnemende bedrijven. Bovendien laten de bedrijven zich in de gesprekken die we voerden tijdens de expeditie en de interviews positief uit over de expeditie, qua inhoud en begeleiding.

3.3 Aanbevelingen

De Expeditie Sociale Innovatie maakt (een deel van) de deelnemers ervan bewust dat vernieuwd HRM en nieuwe arbeidsrelaties wel noodzakelijke voorwaarden voor verbeterde prestaties, verhoogde innovatiekracht en benutting van competenties en talenten van medewerkers zijn, maar zijn wellicht geen voldoende voorwaarden. Het wordt duidelijk dat een duurzame verandering vereist dat de organisatiestructuur, de structuur van de verdeling van taken en bevoegdheden over individuen, teams en afdelingen in relatie tot de structuur van de techniek worden vernieuwd en gericht op de bedrijfsstrategie. Sociale innovatie gaat verder dan vernieuwd sociaal beleid, maar de deelnemers zijn vanuit hun HR-positie mogelijk maar beperkt in staat dat in hun eigen organisatie te realiseren.

Voor het bedenken van interventies, voor het testen en implementeren daarvan is een samenwerking nodig van HR-mensen met mensen uit de organisaties die kennis hebben van en verantwoordelijk zijn voor de vernieuwing van het primaire proces en voor de (vernieuwing van) de strategie.

Veel bedrijven die sociale innovatie toepassen, doen dit zelfstandig (Dhondt & Oeij, 2012), maar een fikse steun in de rug kan geen kwaad voor die bedrijven die niet de kennis of de middelen hebben om hun organisatie te innoveren. De Expeditie Sociale Innovatie zou bij voorkeur kunnen evolueren tot een 'Expeditie Innovatie' of een plek kunnen krijgen in landelijke of regionale 'Innovatieprogramma's'. In zulke omgevingen zouden naast technologische en business modellen innovatie deze sociaal-organisatorische aspecten van innoveren in één keer kunnen worden meegenomen. Het topsectorenbeleid kan hier een kader bieden als haar 'Human Capital agenda' breder wordt gedefinieerd dan arbeidsmarkt, opleiding en training.

Onze aanbevelingen zijn:

- › **voor bedrijven:** zorg dat lijnmanagement beter betrokken is bij sociale innovatie, zodat HR een sterke partner krijgt binnen de organisatie en omgekeerd; stimuleer lijnmanagement om initiatieven te nemen om met medewerkers samen te werken aan de innovatie van de producten/diensten, de productieprocessen, de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over individuen en teams en de arbeidsrelaties;
- › **voor beleid:** dit soort sociale innovatie expedities meer stimuleren; de bevindingen ervan verspreiden; en in het innovatiebeleid 'technische' en 'sociale innovatie' verbinden;
- › **voor regionale politiek en bestuur:** stimuleer om sociale innovatie expedities en leernetwerken op te zetten; dit versterkt innovatiekracht en werkgelegenheid van de regio/stad (zie het voorbeeld van de provincie Utrecht, Oeij et al., 2013);
- › **voor de praktijk** waar nu wordt geïnoveerd: verbind technische/IT-innovatie en business model innovatie met organisatorische en personele innovatie;
- › zorg voor een betere benutting en verspreiding van bestaande voorbeelden zoals in Vaas en Scheld (2011) en in de Kennisbank Sociale Innovatie:
<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank>.

Hoe verder? Lerend netwerk: innovatieve arbeidsorganisatie

Om er voor te zorgen dat dit keer de investering van het ministerie van EZ (in de Expeditie SI) meer oplevert dan een kortstondige ervaring en kennisontwikkeling van de deelnemers, en bijdraagt aan collectief leren over innovatief organiseren van arbeid/sociale innovatie zou de expeditie vervolg moeten krijgen in een nationaal duurzaam lerend netwerk, zoals EUWIN op Europees niveau (European Workplace Innovation Network). Nederland heeft namelijk een lange traditie van kort durende experimenten en programma's op dit terrein, te beginnen met de experimenten werkstructurering van de COP in de jaren '70 tot en met het nog lopende ESF actie E programma én een lange traditie in het niet aggregeren van deze

ervaringen en dus niet collectief leren ervan. Dat gebeurt in andere Europese landen wel: Zweden, Denemarken, Finland en Duitsland bijvoorbeeld. Dat verklaart mede waarom er in Nederland zo'n laag percentage bedrijven en instellingen sociaal innovatief georganiseerd is (Oeij et al., 2012a) en waarom Nederland 'innovation follower' blijft en niet 'innovation leader' is op innovatie-indexen zoals de Global Competitiveness Report 2014-2015 van het World Economic Forum of het Innovation Union Scorebord 2015 van de Europese Commissie. Het nationale lerende netwerk zou kunnen bestaan uit voorop lopende bedrijven, vertegenwoordigende organisaties van werknemers en werkgevers en intermediaire organisaties zoals: kennisinstellingen (zoals: TNO en universiteiten in INSCOPE), MVO Nederland, opleidingscentra zoals De Baak, de Kamer van Koophandel en de MKB Krachtcentrale evenals regionale centra en hogescholen (lectoraten en kenniscentra). Het netwerk zou via social media en regelmatige virtuele en fysieke symposia kennis kunnen delen. De resultaten - in de vorm van 'best cases' - worden vastgelegd in de Kennisbank Sociale Innovatie waarin al sinds 2006 literatuur en goede voorbeelden worden gedocumenteerd (maar dreigt teloor te gaan door onvoldoende financiële middelen)³.

³ Rond september 2015 verschijnt een Europese studie op basis van ruim 50 'workplace innovation' cases (Oeij et al., te verschijnen).

Referenties en verder lezen

Blatter, B., Dorenbosch, L., & Keijzer, L. (2014). *Duurzame inzetbaarheid in perspectief: inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*. Hoofddorp: TNO.

Dhondt, S. & Oeij, P. (2012) (red.). *Sociale innovatie doe je zelf!* Hoofddorp: TNO.
<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/sociale-innovatie-doe-je-zelf/1063>

Oeij, P., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J. & Vaas, F. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom | Lemma.

Oeij, P.R.A., Klein Hesselink, D.J. & Dhondt, S. (2012a). Sociale innovatie in Nederland: stilstand is achteruitgang. *Tijdschrift voor HRM*, 15(1), 7-32.

Oeij, P., & Vaas, F. (2011). Leren van innovatie die werken. In F. Vaas en P. Oeij (red.), *Innovatie die werkt. Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren* (pp. 293-313). Den Haag: Boom | Lemma.

Oeij, P., Van Rhijn, J. W., De Graaf, B. D., De Looze, M., & Ten Have, K. (2012b). Van productiviteitsstrategie naar business case. De zakelijke redenering als basis voor een organisatorische interventie in dienstverlening. *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 4(66), 31-50.

Oeij, P., De Vroome, E., Bolland, A., Gründemann, R., & Van Teeffelen, L. (2013). Investeren in het sociale innovatievermogen van MKB-bedrijven loont. *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 6(67), 43-61.
<http://www.tijdschriftmeno.nl/downloaden/13757/Investeren-in-het-sociale-innovatievermogen-van-MKB-bedrijven-loont>

Oeij, P., Žiauberytė-Jakštienė, R., Dhondt, S., Corral, A., Totterdill, P. & Preenen, P. (te verschijnen 2015). *Workplace Innovation in European companies*. Dublin: Eurofound.

Ten Have, K., Dorenbosch, L., Moonen, H., & Oeij, P. (2010). *Management door vertrouwen: naar zelfmanagement en innovatief gedrag*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Totterdill, P., & Exton, R. (2014), Defining workplace innovation: The Fifth Element. *Strategic Direction*, 30(9), 12-16.

Vaas, F. (2003). *Balanceren tussen uitdaging en stress. Een handleiding voor leidinggeven- den en werknemers*. Zonder plaats: Thema.

Vaas, F., & Scheld, B. (2011). *Organiseren van innovatie. Praktijkvoorbeelden van innovatiekracht van binnenuit*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Van Hootegeem, G., Van Amelsvoort, P., Van Beek & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven/Voorburg: Acco.

