

# Investeren in het sociale innovatievermogen van MKB-bedrijven loont

Investering in sociale innovatie duikt op in verschillende regio's, zoals Brabant, Zeeland, Limburg (D'havé en Rooijackers, 2012), Noord-Nederland en Utrecht (Bolland, Gründemann en Renkema, 2013). Ze richten zich op economische stimulering langs andere wegen dan technologische innovatie en ze concentreren zich vaak op het midden- en kleinbedrijf. Ons onderzoek naar een project over sociale innovatie in de regio Utrecht, dat plaatsvond onder de noemer 'Mijn Bedrijf 2.0', laat zien dat ondernemers profijt hebben van deelname aan een dergelijk project (De Vroome et al., 2012; Gründemann et al., 2013; Oeij et al., 2013). In dit artikel belichten we het Utrechtse project en stellen we dat zulke initiatieven gunstig zijn voor de regionale economie. Tevens laten we zien dat meedoen aan zulke projecten voor MKB-bedrijven een slimme manier is om te innoveren en om de concurrentiepositie te versterken. Onze centrale vraag is: Versterkt het innovatieproject Mijn Bedrijf 2.0 de innovatiekracht van MKB-bedrijven?

Drie deelvragen beantwoorden we:

1. Welke initiatieven zijn ontplooid door Mijn Bedrijf 2.0?
2. Heeft het project voor de deelnemende bedrijven bijgedragen aan hun sociale innovatiekracht?
3. Welk type interventies komen voor en wat leveren deze op?

## Inleiding

### INNOVATIE EN MKB

Volgens het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM) heeft de economische crisis zijn weerslag op de innovativiteit in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Uit een onderzoek van Ruis (2011) blijkt dat het aan-



*Drs. Peter Oeij is senior research scientist bij TNO en tevens verbonden aan de Open Universiteit Nederland.*

*Dr. Ernest de Vroome is als statisticus/methodoloog verbonden aan TNO.*

*Ir. Astrid Bolland is project-manager en docent bij Hogeschool Utrecht.*

*Dr. Rob Gründemann is lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties bij de Hogeschool Utrecht en senior onderzoeker/adviseur bij TNO.*

*Dr. Lex van Teeffelen is bijzonder lector Bedrijfs-overdracht en Innovatie aan de Hogeschool Utrecht.*

deel innovatieve bedrijven sinds 2007 in rap tempo is gedaald en dat in 2011 dit aandeel het laagste niveau heeft bereikt in vergelijking tot de voorgaande dertien jaar. Gelet op de aard van de innovatieve activiteiten is er vooral sprake van een daling van het aandeel bedrijven dat samenwerkt om vernieuwingen te ontwikkelen. Ook is het aandeel MKB-bedrijven met medewerkers die zich specifiek bezighouden met innovatie sterk afgenomen. Het gebruik van externe kennisnetwerken is daarentegen redelijk stabiel. Door de tegenvallende economische groei zijn ondernemers duidelijk minder bereid tot innovatie, aldus dit onderzoek. Binnen het MKB is de innovativiteit in het kleinbedrijf (minder dan tien werknemers) sneller afgenomen dan in het middenbedrijf (tien tot honderd werknemers) (Ruis, 2011).

MKB-bedrijven hebben beperkte middelen om te innoveren. Hoe zit het dan met hun sociale innovatie? Door ‘slimmer werken’ kunnen organisaties met dezelfde of minder middelen immers ook meer of dezelfde output realiseren (Oeij, Van Rhijn, De Graaf, De Looze en Ten Have, 2012c). MKB’ers vinden innovatie echter vaak een ‘hoogdravende’ term omdat ze het associëren met uitvindingen (research & development), en ze onderschatten zichzelf in het toepassen van vernieuwingen en verbeteringen op het gebied van processen en producten (Dekker et al., 2007). Johannessen, Olsen en Lumpkin (2001) stellen dat het meest essentiële van alle innovatiedefinities *newness* is en dat kan nieuw zijn voor het bedrijf, de sector of de wereld. Het begrip sociale innovatie leeft evenmin binnen het MKB, waarbij sociaal vaak wordt vereenzelvigd met personeelsvraagstukken (Dekker et al., 2007). Sociale innovatie wordt door Vandenbroucke (2008:9)<sup>1</sup> omschreven als innovatie die de mens centraal stelt in de wijze waarop het werk in de onderneming wordt georganiseerd. In dit artikel passen we het toe op het niveau van organisaties. Sociale innovaties<sup>2</sup> zijn verbeteringen of vernieuwingen die ‘nieuw zijn voor het bedrijf’ op het gebied van strategie, de inrichting van het primaire proces, de inzet van personeel of het managen van het bedrijf.

Het belang van sociale innovatie voor (MKB-)bedrijven zit hem in tenminste twee aspecten. Op de eerste plaats is succesvol innoveren niet alleen een kwestie van technologische en/of economische vernieuwing, maar vooral ook van sociale innovatie (Howaldt en Schwarz, 2010; Pot et al., 2012). Dat heeft onder meer te maken met de toegenomen complexiteit van innovatievraagstukken en daarnaast met de grotere afhankelijkheid tussen de menselijke en organisatorische factoren om innovaties op succesvolle wijze werkzaam te krijgen (Taskforce Sociale Innovatie, 2005; Sociaal-Economische Raad, 2006). Op de tweede plaats is sociale innovatie een belangrijke weg om de concurrentiepositie te versterken (Volberda en Bosma, 2012).

In dit artikel belichten we eerst het begrip sociale innovatie. Vervolgens vertellen we over de hoofdlijn van het project Mijn Bedrijf 2.0 (vraag 1). Dan belichten we de resultaten toe van een evaluatie van het project. We onderzoeken onze veronderstelling dat meedoen aan sociale innovatie de MKB-bedrijven helpt hun prestaties te verbeteren (vraag 2). Anderzijds beschrijven we in

meer exploratieve zin wat de bedrijven feitelijk doen – exploratief omdat de aantallen soms klein zijn – en wat hen dit oplevert (vraag 3). Ten slotte reflecteren we op mogelijke consequenties voor bedrijven, voor regionale innovatie en voor managers en adviseurs.

## 1. Sociale innovatie

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. In Mijn Bedrijf 2.0 is een belangrijke plaats ingeruimd voor de inzet van personeel, omdat MKB-bedrijven erg afhankelijk zijn van de competenties van medewerkers, maar beleid op het gebied van human resources en een personeelsafdeling veelal ontberen vanwege hun beperkte omvang. In het project spelen moderne arbeidsrelaties en flexibilisering een voorname rol, waarbij de gedachtegang is dat het innovatief vermogen gediend is bij beweeglijke arbeidsrelaties die aansluiten bij de wensen van bedrijven en die van de medewerkers (zie ook Volberda en Bosma, 2011; Pot, Dhondt en Oeij, 2012).

Sociale innovatie sluit aan bij de economisch-strategische organisatie-theorieën van de *resource based view of the firm* (Barney, 1991) en *dynamic capabilities* (Teece, Pisano en Shuen, 1997). Deze theorieën benadrukken het beschikken over ‘unieke bronnen’ om concurrentievoordeel te genereren. Sociale innovatie haakt ook aan op organisatiekundige theorieën als *high performance work systems* (Appelbaum et al., 2000), die juist de nadruk leggen op een unieke *bundle* van HR-bronnen, om zo competitief voordeel te behalen met vooral de medewerkers van de organisatie. Sociale innovatie heeft haar theoretische wortels voor een belangrijk deel in de theorie van *dynamic capabilities*. Teece et al. (1997) definiëren dynamic capability als: ‘*The firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments.*’

Helfat et al. (2007) voegen daaraan toe dat dynamic capabilities niet zozeer gaan over *operationele capabilities*, maar juist gaan over: ‘*The capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base. The “resource base” includes the “tangible, intangible, and human assets (or resources) as well as capabilities which the organization owns, controls, or has access to on a preferential basis.”*’ (Helfat et al., 2007:4)

Dynamic capabilities kunnen helpen de concurrentiepositie te verbeteren.

De leiders van MKB-bedrijven, vaak directeur-eigenaar (directeur-groothouder), doen vaak zelf alle management- en staftaken, zoals strategie, verkoop, productie, klantbeheer, personeelsbeleid en financiële administratie,

of beslissen over de meeste van deze taken. Sociale innovatie wordt daarom hier breed opgevat als een combinatie van vernieuwende activiteiten op de deelgebieden strategie, organiseren, personele inzet en management. We lichten deze keuze verderop in het onderzoeksgedeelte toe.

## 2. Mijn Bedrijf 2.0: innovatieproject voor MKB-bedrijven in de regio Utrecht

Bij innovatie in een regio draait het om de interacties tussen kennisinstellingen, ondernemers, bedrijfsleven en overheden op regionale schaal – ook wel regionaal innovatiesysteem genoemd. Zo ook in de regio Utrecht, waar de Task Force Innovatie Regio Utrecht, Hogeschool Utrecht, Syntens, TNO en drie organisatieadviesbureaus het regionaal innovatieproject voor MKB-bedrijven ‘Mijn Bedrijf 2.0’<sup>3</sup> hebben opgezet. Dit project is onder andere uitgevoerd met financiële middelen van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) van de Europese Commissie en gelden van de Provincie Utrecht en de Gemeente Utrecht. Mijn Bedrijf 2.0 wilde een bijdrage leveren aan de groei en de continuïteit van het MKB in de provincie Utrecht. Het ondersteunen van MKB-bedrijven bij vernieuwende interventies (sociale innovaties) zou het regionale innovatievermogen vergroten, zo was het idee. Het project liep van 2009 tot 2012. In het gehele project participeerden ruim vierhonderd MKB-bedrijven, bij wie actuele vraagbehoeften in kaart zijn gebracht. Er werd een platform van samenwerkende organisaties bijeengebracht bestaande uit bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid. Via het platform zijn meer dan honderd netwerkbijeenkomsten, branchebijeenkomsten, conferenties en ‘slimmer werken cafés’ voor ondernemers en

### Box 1.

#### De adviseurs aan het woord

Adviseurs van Syntens, De Geluksfabriek, Twynstra Gudde/The Bridge en Deloitte hebben voor 395 ondernemers adviesrapporten gemaakt en de begeleiding verzorgd. Dat was zowel leerzaam voor de bedrijven als voor de adviseurs zelf. Enkele citaten van de adviseurs:

‘Samenwerking bevordert per definitie innovatie; Mijn Bedrijf 2.0 is een voorbeeld van sociale innovatie waarvan alle betrokken partijen veel hebben geleerd.’

‘Sociale innovatie is geen voorwaarde om als onderneming te overleven, maar het is wél een voorwaarde voor groei en voor onderscheidend zijn.’

‘We hebben veel ondernemers aan het denken gezet, of nét dat zij ze gegeven om dingen te gaan veranderen.’

Een greep uit de adviezen van de adviseurs:

- Zorgen dat groei meer gecontroleerd plaatsvindt, door processen rond marketing, organisatie en personeel beter te formaliseren en in te bedden.
- Medewerkers meer verantwoordelijk maken door een duidelijke en effectieve verdeling van taken, bevoegdheden en resultaatafspraken.
- Zorgen dat personeel flexibel kan meebewegen met de markt en de klanten door hun inzet en door het vormgeven van een flexibele schil.
- Zorgen dat met de buitenwereld, zoals klanten, concurrenten en leveranciers een betere samenwerking en kennisdeling ontstaat.
- Helpen bij het ontwikkelen van een meer delegerende stijl van leidinggeven.

Bron: Bolland et al., 2013; Breman, 2012.

kennisnetwerken georganiseerd, met als doel kennis te verspreiden (Bolland, Gründemann en Renkema, 2013). De MKB-bedrijven zijn bij hun sociale innovatie ondersteund met een adviesgesprek en een kort adviesrapport door een adviseur, en via het bijwonen van workshops, opleidingen en netwerkbijeenkomsten (Bremar, 2012). De nevenstaande box 1 gaat in op de rol van adviseurs. De sociale innovaties in de Utrechtse regio richtten zich op verbeteringen of vernieuwingen, ofwel interventies, op het gebied van strategie, de inrichting van het primaire proces, de inzet van personeel, of het managen van het bedrijf. Concrete sociale innovatieve interventies die bedrijven hebben opgepakt staan in box 2 (Bolland et al., 2013).

Een sprekend voorbeeld is een bedrijf waarbij de interventie is toegepast op

Box 2.

### Voorbeelden van sociaal-innovatieve interventies

#### *Op het terrein van de strategie van de organisatie*

Veel bedrijven willen groeien en/of hun marktbenadering aanscherpen. Zoals:

- ontwikkeling van businessplan met gehele bedrijf;
- strategische coaching in besluitvorming;
- training in marketing en sales voor alle medewerkers.

#### *Op het terrein van het primair proces*

Bedrijven hebben product en procesinnovatie doorgevoerd door met medewerkers, leiding en klanten gezamenlijk te vernieuwen (co-creatie). Zoals:

- met het 'business model canvas' is in de vorm van co-creatie gezocht naar nieuwe dienstverlening voor klanten;
- door klanten te betrekken bij het brainstormen over productinnovatie is er in korte tijd een aangepast product ontworpen;
- samengestelde verbeterteams uit een dwarsdoorsnede van de organisatie nemen het voortouw in proces-innovaties in dienstverlening.

#### *Op het terrein van personeel*

Bedrijven hebben soms moeite om opdrachten binnen te krijgen. Een andere manier van werken blijkt dan noodzakelijk, met meer verantwoordelijkheid en bredere inzet van medewerkers. Zoals:

- kennisniveau en verantwoordelijkheden medewerkers vergroten;
- planmatige aanpak van klantbezoeken, marktwerking, acquisitie en externe profilering;
- coaching bedrijf in de weg naar inhoudelijke groei, door verbinden van expertise aan het bedrijf, zonder personeel aan te nemen.

#### *Op het terrein van management*

Ondernemers beseffen dat voor groei meer nodig is dan technologie alleen. Zoals:

- coaching directie in de slag naar een cultuurverandering waar de directie zelf het voorbeeld in kon geven;
- gesprekken met management, medewerkers, opdrachtgevers over kernwaarden en betekenis van het bedrijf geven een impuls aan passie en teamgeest in het bedrijf;
- coaching leidinggevende in het 'loslaten' van het trekken aan innovatie, waardoor medewerkers de ruimte krijgen ondernemend te worden en zelf innovaties door te voeren.

Bron: Bolland et al., 2013.

het terrein van management in combinatie met het terrein van personeel (box 3, p. 48). Dit bedrijf zocht in zijn productie naar een omslag naar

maatwerk. Vanuit de kernwaarden zijn eerst concrete competenties benoemd en vervolgens taakomschrijvingen gemaakt. De directeur heeft zich laten coachen in een communicatieve, kwetsbare en open managementstijl. De directeur richt zich nu meer op klanten en minder op brandjes blussen binnen het bedrijf.

Box 3.

### Coatingbedrijf in de bedrijfstak metaalbewerking

Dit (derde generatie) familiebedrijf is gespecialiseerd in poedercoaten. Twee volautomatische poederstraten voorzien metalen artikelen door middel van poeder van een beschermende laag.

#### Aanleiding

Na jaren van groei voelt het bedrijf de gevolgen van de economische crisis. Het heeft veel klanten in de conjunctuurgevoelige detailhandel. Bovendien zijn klanten veeleisender. Ze verwachten maatwerk. En snel. Het binnenhalen van opdrachten kost meer moeite. En er is een andere manier van werken nodig. In de vette jaren was er geen aanleiding om te investeren in de ontwikkeling van het personeel. Nu kan het bedrijf alleen slagen als medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit en de snelheid van het productieproces. Dit was aanleiding voor het bedrijf om mee te doen aan Mijn Bedrijf 2.0. 'Even stilstaan bij wat je aan het doen bent is goed en in het geval van ons bedrijf hard nodig.'

#### Wat is er veranderd?

Medewerkers beschikten over onvoldoende kennis om de stap van massaproductie naar maatwerk te maken. Daarvoor moet je goed en flexibel kunnen inspelen op specifieke vragen van klanten. Vooral de medewerkers die al wat langer in dienst waren, hadden moeite met de omslag. Met hulp van Mijn Bedrijf 2.0 is een nieuw personeelsbeleid in gang gezet. Belangrijk is dat er beter met het personeel wordt gecommuniceerd: met de directie via functioneringsgesprekken en met de bedrijfsleider op de werkvloer. Er is meer aandacht voor het aannemen van nieuwe mensen met de juiste kennis en voor het behouden van kennis binnen het bedrijf. Tegelijkertijd heeft de directie een plan uitgewerkt om klanten te benaderen, zodat er ook in slechte tijden meer uit de markt valt te halen.

#### De aanpak en instrumenten

De directie en de bedrijfsleider hebben een plan van aanpak gemaakt om de veranderingen in het bedrijf te realiseren. De adviseur van Mijn Bedrijf 2.0 koos ervoor om heel praktisch op dit plan aan te sluiten en de directie te helpen een vertaalslag te maken naar de praktijk. Tegelijkertijd coachte de adviseur de directie bij het managen van de veranderingen in hun bedrijf. Ze stonden regelmatig stil bij de vraag: wat betekenen de veranderingen voor ons persoonlijk en wat voor onze managementstijl?

De vertaalslag van het plan naar de praktijk richtte zich op een aantal onderdelen:

- de kernwaarden van het bedrijf (flexibel, betrouwbaar, kwaliteit en sociaal) vertalen naar competenties;
- de kernwaarden en competenties visualiseren en tastbaar maken voor de medewerkers, ook in relatie tot de producten om zo de betrokkenheid van de productiemedewerkers met het eindproduct en de klant te vergroten;
- het verband leggen tussen het gedrag op de werkvloer en de veranderende behoeften van de markt en dit tastbaar maken in woord en beeld;
- de communicatie naar de medewerkers;
- de communicatie naar de klanten en de markt;
- een gesprekscyclus invoeren om gestructureerd met elkaar in gesprek te blijven;
- de functieprofielen aanscherpen;
- de structuur en inhoud van de functioneringsgesprekken vaststellen;
- ondersteuning bieden bij de gesprekken met de medewerkers die de meeste weerstand boden tegen de veranderingen.

#### Wat is het resultaat?

De medewerkers zijn op de hoogte van de koers van het bedrijf en weten wat daarbij van hen wordt verwacht. Zij krijgen meer ruimte om aan te geven wat ze belangrijk vinden. Medewerkers voelen zich daardoor meer betrokken. Het bedrijf is nu beter in staat om zich aan te passen aan een veranderende context en daar voordeel uit te halen. 'We hebben nu beter voor ogen wat we willen bereiken en hoe we dat willen doen.'

Bron: Gründemann et al., 2012.

Tabel 1.

Best practices van Mijn  
Bedrijf 2.0

| Goede praktijken                                       | Sociaal-innovatieve interventie                                                                                                                                                                                                                                                             | Type bedrijf                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Productontwikkeling:<br>De klant centraal zetten       | Aanpassen van het ontwerp van producten door co-design met klanten en dealers bij het productontwerp. Medewerkers worden alerter op vragen van klanten.                                                                                                                                     | Producent van patentgebaseerde ontwerpen van kantoorartikelen en archiefhulpmiddelen (van dossiermap tot ordnerkast) |
| Tussen de oren:<br>Groot denken zonder groot te worden | Een marketingmethode ontwikkelen met stakeholders uit de gehele keten (van ziekenhuis tot schilder), zodat elke schakel de toegevoegde waarde snapt van een 'onbekend' technisch innovatief product.                                                                                        | Producent van antimicrobiële coatings, kit en reinigers (verfindustrie) voor food- en healthproducten                |
| Businessplan:<br>Een heldere blik op de toekomst       | In participatie met de medewerkers een productportfolio-analyse maken leidend tot een effectievere en efficiëntere organisatiestructuur.                                                                                                                                                    | Consultancybedrijf voor business-analyse, training en detachering                                                    |
| Draagvlak:<br>Van trekken naar loslaten                | Medewerkers eigenaar maken van veranderprocessen en verbeterteams in zetten om draagvlak te bewerkstellingen voor verandering via een leiderschapstijl van 'loslaten'.                                                                                                                      | Hospitalitybedrijf in opleidingsruimten, restaurant, hotel en theater                                                |
| Passie:<br>Teamgeest helpt bij scoren                  | Na invoering van geavanceerde apparatuur en moderne behuizing, bleek het nodig de communicatie en samenwerking te verbeteren door luisterend leidinggeven, coaching op zelfstandigheid en zelfsturing en het benoemen van kernwaarden.                                                      | Grafische drukkerij                                                                                                  |
| Groeien:<br>Studentenbedrijf wordt volwassen           | Jonge ondernemers laten zich coachen in een groeiscenario en leren over het werven van medewerkers en het belang van diversiteit.                                                                                                                                                           | ICT-bedrijf voor websites en applicaties                                                                             |
| Bedrijfspsychologie:<br>Van theorie naar praktijk      | Om een snelle groei beheersbaar te maken, laten de ondernemers zich coachen over persoonlijke behoeften en strategische ontwikkeling, met als doel herverdeling van taken en verantwoordelijkheden. Een stap terug doen om reflectief te kunnen meeveranderen met de groei van het bedrijf. | Webdesign en internetbureau                                                                                          |
| Bron: Gründemann et al., 2012.                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                      |

Zeven andere voorbeelden van *best practices* van het project staan in bovenstaande tabel 1 (Gründemann, Uljee en Van Blijswijk, 2012; Bolland et al., 2013).

Hoewel deze interventies niet altijd werkelijk innovatief zijn, namelijk niet *new to the world*, zijn ze wel steeds *new to the firm* (Johannessen et al., 2001). Wat spreekt uit deze voorbeelden is dat MKB-ondernemers werken aan een flexibele en efficiënte onderneming, waar dynamisch leidinggeven en slimmer organiseren vooropstaan. Hun ondernemingen verschillen hemelsbreed van elkaar, maar er is een belangrijke overeenkomst: ze ondernemen nadrukkelijk samen met hun medewerkers. Dat vergroot de betrokkenheid en inzet van iedereen in het bedrijf. Zij onderstrepen daarmee het motto 'De winst zit in je mensen' (Gründemann et al., 2012:5). Vele interventies gaan dus over gedrag en groepsdynamiek. Daarmee is overduidelijk de sociale innovatie component zichtbaar, als een noodzakelijk en complementair element van technische en organisatorische innovatie.

### 3. Evaluatieonderzoek naar effecten van het regionale innovatieproject

Naast de bruisende praktijk die boekdelen spreekt (vraag 1), is er ook behoefte om bewijs te hebben dat sociale innovatie werkelijk helpt (vraag 2). Hiertoe is een evaluatie-onderzoek opgezet (De Vroome et al., 2012).

De bedrijven zijn geworven door drie participerende organisatieadviesbureaus en Syntens, die elk de taak hadden 75 bedrijven te werven uit hun netwerk. Zij hebben elk bedrijf gemotiveerd om aan de nulmeting mee te doen, met de toezegging dat het bedrijf daaropvolgend een gratis adviesgesprek en adviesrapport krijgt over de uitkomst van de ingevulde resultaten. In dit adviesgesprek is verkend of er een concreet vervolg mogelijk was in de vorm van een verdergaand adviesstraject gericht op een mogelijk sociaal-innovatieve interventie in het bedrijf.

Box 4.

#### De onderzoeksgegevens

Aan Mijn Bedrijf 2.0 'Effectmetingonderzoek' hebben 289 bedrijven meegedaan. Het effectmetingonderzoek omvatte een nulmeting (t0) en een nameting (t1), en daartussen vond al dan niet een 'sociaal-innovatieve interventie' plaats. Beide metingen zijn afgenomen in de vorm van een digitale vragenlijst die bedrijven konden invullen via het internet. Van de 289 bedrijven, deden 103 bedrijven mee aan beide metingen.

In het totale project hebben meer dan 103 bedrijven een implementatietraject (met voucher) doorlopen. Niet al deze bedrijven hebben echter de vragenlijst op beide metingen *volledig* ingevuld, waardoor we 9 bedrijven hebben uitgesloten van een deel van de analyses. Van deze 94 ondernemingen hadden 71 bedrijven een 'sociaal-innovatieve interventie' toegepast; 23 niet. Een interventie is elke ingreep die het bedrijf heeft toegepast op het vlak van: 'strategie', 'de inrichting van het primaire proces', 'de inzet van personeel' en 'het managen van het bedrijf'.

Van de 103 bedrijven die aan beide metingen hebben meegedaan, was de respondent, de 'woordvoerder' van het bedrijf, in 84% van de gevallen man. De respondent was in 72% van de gevallen directeur-eigenaar, de rest was meestal bedrijfsleider, P&O-er/HRM-er, lijnmanager, afdelingsmanager of teamleider. Van alle respondenten bevond 11% zich in de leeftijdscategorie tot 30 jaar, 38% in de categorie 30-39 jaar, en 52% was 40 jaar of ouder. De opleidingsniveauverdeling is 3% lbo/mavo/vmbo, 30% mbo/havo/vwo, en 67% hbo/wo. De verdeling naar sectoren is: 'Bouw en installatie' 9%, 'Zakelijke dienstverlening' 29%, 'Creatieve industrie (incl. ICT)' 17%, 'Maakindustrie' 16%, 'Logistiek en handel' 6%, 'Human health' 11% en 'Anders' 11%. Qua grootteklassen had 31% van de bedrijven 2-9 werknemers, 49% 10-49 werknemers, en 20% 50 of meer werknemers. De 103 bedrijven die aan beide metingen meededen en de groep die alleen participeerde in de nulmeting, wijken niet significant af van de totale populatie die op t0 is gemeten op factoren als sector en bedrijfsgrootte. 75 bedrijven hebben werkelijk een interventie ondergaan; 71 hiervan deden (volledig) mee aan beide metingen.

De Mijn Bedrijf 2.0-bedrijven zijn vergeleken met een landelijke steekproef van MKB-bedrijven uit de WEA2010 op het onderwerp 'sociale innovatie'. De WEA (Werkgevers Enquête Arbeid; Oeij et al., 2011) is een tweejaarlijks surveyonderzoek. De WEA2010-data zijn verzameld in het najaar van 2010, samenvallend met de dataverzameling van Mijn Bedrijf 2.0. Uit het WEA2010-databestand (ruim 5.000 vestigingen) is een (ongewogen) subselectie samengesteld van 3.171 bedrijven uit de sectoren 'Industrie', 'Bouwnijverheid', 'Handel', 'Horeca', 'Vervoer & communicatie', 'Financiële instellingen', 'Zakelijke dienstverlening', en 'Gezondheids- & welzijnszorg', dus exclusief de sectoren 'Landbouw, bosbouw & visserij', 'Overheid', 'Onderwijs' en 'Overige dienstverlening'. Ook is een selectie gemaakt van bedrijven tot 100 werknemers, en zijn alleen bedrijven geselecteerd met 'vooral een profit-karakter' — dat alles om een groep bedrijven te verkrijgen die vergelijkbaar is met de bedrijven in het onderzoekbestand van 'Mijn Bedrijf 2.0'.

Om deze interventie te ontwikkelen en te implementeren, kon het bedrijf vanuit het project een financiële tegemoetkoming krijgen ter waarde van € 4000 tot € 6000 een ‘voucher voor advisering’. Om die voucher te bemachtigen, dienden de ondernemers een offerte aan te vragen voor een ‘implementatietraject’ bij twee (andere) adviseurs, en vervolgens dienden deze offertes te worden goedgekeurd door de Mijn Bedrijf 2.0-organisatie. Na goedkeuring hebben de bedrijven samen met hun adviseur(s) een interventie ontwikkeld die binnen een jaar is ingevoerd. Daarna vond de nameting plaats (zie box 4, p. 46).

## CONSTRUCT SOCIALE INNOVATIE

Voor het meten van sociale innovatie maken we gebruik van schalen die gebaseerd zijn op het genoemde WEA-onderzoek in box 4 (p. 50). Sociale innovatie (Oeij, Klein Hesselink en Dhondt, 2012b) is in de WEA-omschrijving een strategisch ingegeven vernieuwing op het terrein van organiseren en/of organisatiegedrag en is daarmee een vermogen van een organisatie. Dit vermogen omvat vier bronnen, namelijk ‘Slimmer organiseren’, ‘Flexibel werken’, ‘Productmarktverbetering’ en ‘Strategische oriëntatie’. De eerste twee bronnen wijzen op het vermogen de interne organisatie en personele inzet te kunnen afstemmen op veranderende omstandigheden; en op het vermogen om externe eisen te kunnen omzetten in interne condities (onder meer gebaseerd op Volberda, 1998; Goudswaard, 2003). De andere twee bronnen wijzen op het adequaat afstemmen van doelen en producten/diensten op externe eisen: externe eisen tegemoet kunnen treden met een nieuwe strategie en aangepaste producten/diensten (onder meer gebaseerd op Jansen et al., 2006; Chesbrough et al., 2006). De vier WEA-schalen zijn identiek aan de bronnen (zie bijlage, p. 58).

De schalen zijn zo berekend dat een hogere score duidt op een hogere mate van sociale innovativiteit. Overeenkomstig de theorie over dynamic capabilities, waarbij succesvolle bedrijven beschikken over een bundle van *resources* (Appelbaum et al., 2000; Helfat et al., 2007), beschouwen we bedrijven als ‘sociaal-innovatief’ indien zij op ten minste twee van de vier subschalen ‘goed’ of ‘zeer goed’ scores. Daarvoor zijn de antwoordcategorieën ‘eens’ en ‘helemaal eens’ en ‘veel’ en ‘heel veel’ gebruikt.

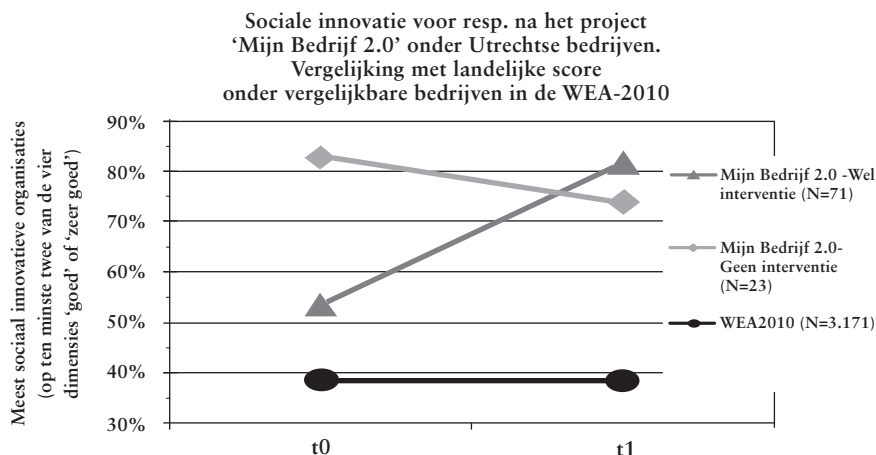
## 4. Resultaten van het evaluatie-onderzoek van Mijn Bedrijf 2.0

### TOETS VAN ONZE VERONDERSTELLING

In eerste instantie is nagegaan of Utrechtse bedrijven die een interventie hebben toegepast verschillen van Utrechtse bedrijven die geen interventie hebben toegepast in de mate waarin zij sociaal-innovatief zijn (dat wil zeggen actief zijn op de vier bronnen van sociale innovatie). Vervolgens is onderzocht of de MKB-bedrijven uit de regio Utrecht afwijken van landelijke MKB-bedrijven, door te vergelijken hoe beide groepen scoren op de mate van sociale innovatie.

Figuur 1.

|                                                                                                                 | t0    | t1    | Vershil |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---------|
| WEA2010 (N=3.171)                                                                                               | 38.5% | 38.5% | 0.0%    |
| Mijn Bedrijf 2.0 - Geen interventie (N=23)                                                                      | 82.6% | 73.9% | -8.7%   |
| Mijn Bedrijf 2.0 - Wel interventie (N=71)                                                                       | 53.5% | 81.7% | 28.2%   |
| "Meest sociaal-innovatieve organisaties<br>(op ten minste twee van de vier dimensies<br>'goed' of 'zeer goed')" |       |       |         |



De landelijke groep kende geen specifiek innovatieproject, dus zou naar verwachting vooral op t1 lager moeten scoren op sociale innovatie, dan de Utrechtse groep die wel participeerde in het regionale innovatieproject Mijn Bedrijf 2.0.

De resultaten op het vlak van sociale innovatie (op ten minste twee van de vier aspecten 'goed' of 'zeer goed'), zijn samengevat in figuur 1.

Alles bij elkaar zijn er 23 bedrijven die géén interventie hebben toegepast en zowel aan de vóór- als de nameting hebben meegedaan. Deze bedrijven zijn longitudinaal onderzocht met behulp van de gepaarde t-test. Het percentage sociaal-innovatief (ten minste op twee van de vier aspecten 'goed' of 'zeer goed') in deze groep was 83% op de voormeting en 74% op de nameting. Deze verandering van -9% in de controlegroep is echter niet significant ( $t(22) = 0,81, p < 0,43$ ). Overigens is door ons niet vast te stellen of de bedrijven die geen interventie toepasten evenmin sociale innovatiebehoeften hadden. Doorgaans is dat laatste wel het geval, maar komt er wat tussen om een interventie van de grond te krijgen en die te implementeren.

Daarnaast zijn er 71 bedrijven die wél een interventie hebben gekregen en die eveneens aan beide metingen hebben meegedaan. Ook deze bedrijven zijn longitudinaal onderzocht, en ook bij hen is de t1-meting met behulp van de gepaarde t-test vergeleken met de t0-meting. Het percentage sociale innovatieve bedrijven (op ten minste twee van de vier aspecten 'goed' of 'zeer goed')

in deze interventiegroep, was 54% op t0, en 82% op t1. Deze toename van 28% onder deze 71 bedrijven met de 'Mijn Bedrijf 2.0'-interventie is zeer significant ( $t(70) = 4,91$ ,  $p < 0,001$ ). Doordat deze 71 bedrijven individueel zijn 'gevolgd', kan deze significante verandering niet zijn veroorzaakt doordat er bij de nameting een andere groep is bekeken dan bij de voormeting, bijvoorbeeld in termen van sector of bedrijfsgrootte.

De stijging bij de 71 interventiebedrijven (28%) is ook significant verschillend van de overeenkomstige daling onder de 23 bedrijven die geen interventie hebben toegepast (9%;  $t(92) = 3,13$ ,  $p < 0,002$ ).

De mate van sociale innovatie is als gezegd vergeleken met een overeenkomstige groep landelijke bedrijven uit de WEA (jaar 2010). Zoals eerder beschreven is een selectie gemaakt naar sector en omvang (bedrijven tot honderd werknemers), en zijn alleen bedrijven geselecteerd met 'vooral een profiitkarakter'. De score van de WEA-bedrijven op sociale innovatie was significant lager dan de overeenkomstige score van de 'Mijn Bedrijf 2.0'-bedrijven. Dat geldt zowel als we kijken naar de controle als naar de interventiegroep. Het verschil met de WEA is op t0 significant ( $p < 0,001$ , voor de controle en  $p < 0,01$  voor de interventiegroep). Ook op de nameting is het verschil tussen de WEA en de 'Mijn Bedrijf 2.0'-groepen significant ( $p < 0,001$  in beide groepen). Dus 'ondanks' dat de 'Mijn Bedrijf 2.0'-interventie is uitgevoerd onder een groep bedrijven met een verhoudingsgewijs hoge score op 'sociale innovatie' in vergelijking tot de landelijke normgroep, is de sociale innovatie in de interventiegroep van 'Mijn Bedrijf 2.0' significant gestegen.

We merken hierbij op dat mogelijk een selectie-effect ten grondslag ligt aan het verschil tussen de Mijn Bedrijf 2.0-groepen en de landelijke normgroep. De Mijn Bedrijf 2.0-bedrijven zijn ten eerste niet aselekt gekozen, maar zijn benaderd door de meewerkende consultancybedrijven en Syntens, die bedrijven uit hun eigen netwerk van klanten hebben gerekruteerd. Zij hebben vooral MKB-bedrijven aangezocht waarvan zij verwachten dat er een gereede kans was op deelname aan het project. Ten tweede mag worden verondersteld dat deze bedrijven, door hun toezegging aan het project, een positieve houding hadden ten aanzien van innovatie.

Los daarvan kunnen we stellen dat Mijn Bedrijf 2.0 heeft bijgedragen aan de innovatiekracht van de deelnemende MKB-bedrijven (vraag 2).

## BESCHRIJVENDE ANALYSES

Na toetsing van de veronderstelling dat deelname aan het innovatieproject en het toepassen van een interventies inderdaad een gunstig effect had op de score op sociale innovatie, kijken we meer exploratief en beschrijvend wat de onderzochte bedrijven nu in praktijk hebben gedaan. Welke type interventies paste men toe en welke effecten heeft dit gehad op het sociale innovatiever-

Tabel 2.  
Effecten van de interventie op sociale innovatie uitgesplitst naar interventie en naar meting

|                                                                                                   | Geen interventie (N = 23) |     | Interventie (N = 71) |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|----------------------|---------|
|                                                                                                   | t0                        | t1  | t0                   | t1      |
| Slimmer organiseren [% wel innovatief]                                                            | 61%                       | 74% | 44%                  | 68% ▲▲▲ |
| Flexibel werken [% wel innovatief]                                                                | 17%                       | 22% | 13%                  | 20%     |
| Product/marktverbetering [% wel innovatief]                                                       | 87%                       | 74% | 72%                  | 79%     |
| Strategische oriëntatie [% wel innovatief]                                                        | 57%                       | 57% | 42%                  | 70% ▲▲▲ |
| Op ten minste twee van de vier deelaspecten 'goed' of 'zeer goed' [% wel innovatief]              | 83%                       | 74% | 54%                  | 82% ▲▲▲ |
| Noot. Getoetst met de gepaarde t-test. ▲ (en ▲): $p < 0,05$ ; ▲▲: $p < 0,01$ ; ▲▲▲: $p < 0,001$ . |                           |     |                      |         |

mogen van de organisatie, en vervolgens meer in het bijzonder op de bedrijfsprestaties en de bedrijfsdoelen?

Bedrijven die interventies toepassen versterken daarmee hun sociale innovatievermogen. Deze was voor de interventie al hoog op het aspect product-marktverbetering, maar nam niet significant toe. De verbetering door interventies zit hem vooral in slimmer organiseren en in de strategische oriëntatie omdat de verandering op deze aspecten wel statistisch significant is (tabel 2). Bedrijven zonder interventie, dat wil zeggen de bedrijven die wel hebben meegedaan aan het Mijn Bedrijf 2.0-project, maar geen interventie hebben toegepast, hebben hun sociale innovatievermogen niet versterkt.

Van de vier toegepaste typen interventies (N = 71), te weten op de deelterreinen strategie, inrichting primaire proces, inzet van personeel en managen van het bedrijf, hebben de eerste drie geleid tot significante verbetering van het sociale innovatievermogen als geheel.

Hierbij bekeken we wederom het verschil op het tijdstip voor en na de interventie (Oeij et al., 2013):

- Bedrijven met strategische interventies (N = 28) verbeterden het deelvermogen om slimmer te organiseren (79% zegt 'ja') en, uiteraard, de strategische oriëntatie (71% zegt 'ja').
- Bedrijven met interventies op de inrichting van het primaire proces (N = 17) gaven ook een *boost* aan slimmer organiseren (65% zegt 'ja').
- Ten slotte bleken bedrijven met interventies over de inzet van personeel (N = 12) de strategische oriëntatie te versterken (75% zegt 'ja').

Interventies gerelateerd aan het managen van het bedrijf (N = 14) leiden niet tot het versterken van het sociale innovatievermogen.

Naast de vraag of het sociale innovatievermogen toeneemt, is het ook interessant om te beluisteren wat volgens de betrokken MKB-ondernemers de effecten van de interventies zijn op de bedrijfsresultaten en de bedrijfsdoelen. We onderzochten verschillende uitingen van bedrijfsprestaties, zoals innovatie van producten of diensten, bedrijfskosten, personeelskosten, doorlooptijd, levertijd, service aan klanten, arbeidsproductiviteit, kwaliteit van producten en diensten, tevredenheid van klanten, omzet en winst (De Vroome et al.,

2012). De bedrijven geven aan dat sinds én door de interventie zoals gemeten op t1, vooral een sterke toename in de innovatie van producten of diensten is opgetreden (65% zegt 'sterk toegenomen'), en in iets mindere mate een stijging in de service aan klanten (68% zegt 'toegenomen' en 'sterk toegenomen' opgeteld), de kwaliteit van de producten en diensten van het bedrijf (67% idem) en de arbeidsproductiviteit in het bedrijf (60% idem). De personeelskosten daalden volgens 29% van de ondervraagden, de omzet steeg 13% volgens hen en de winst nam 5% toe. Hieruit leiden we af dat de interventies meer van invloed zijn geweest op kwantitatieve dan op kwalitatieve bedrijfsresultaten (zie voor het bepalen van een *trade-off* tussen kwantitatieve en kwalitatieve interventiedoelen ook Oeij et al., 2012c).

In het verlengde van bedrijfsprestaties, is ook onderzocht wat de effecten van interventies zijn op het bereiken van (zelfbenoemde) bedrijfsdoelen, zoals de flexibiliteit om strategisch in te spelen op veranderende omgevingseisen, het vermogen om processen en werkwijzen te verbeteren en/of te vernieuwen, de flexibiliteit bij personele inzet te verbeteren en de kwaliteit van het managen te verbeteren (De Vroome et al., 2012). Hieruit blijkt dat er vooral een toename of verbetering is te zien van zowel de flexibiliteit om strategisch in te spelen op veranderende omgevingseisen (65% zegt 'sterk toegenomen'), als van het vermogen om processen en werkwijzen te verbeteren of te vernieuwen (87% zegt 'toegenomen' en 'sterk toegenomen' opgeteld). Ook de flexibiliteit bij personele inzet (49%) en de kwaliteit van het managen (76%) zijn gestegen, maar gemiddeld gezien in iets minder sterke mate. Sociale innovatie lijkt ondernemingen vooral meer flexibel te maken.

Tenslotte ligt de arbeidsproductiviteit ten opzichte van concurrenten/bedrijven die een vergelijkbare dienst verlenen tijdens de nameting onder de bedrijven die een interventie hebben gehad boven het gemiddelde: 52% zegt dat deze is al dan niet sterk is toegenomen en 47% geeft aan dat deze is gelijk gebleven (De Vroome et al., 2012).

Het geschetste beeld is, hoewel gebaseerd op een selecte groep MKB-ondernemingen, behoorlijk consistent, namelijk dat interventies op het vlak van sociale innovatie gunstig uitwerken op het innovatievermogen, op (vooral kwalitatieve) bedrijfsprestaties, op de beoogde bedrijfsdoelen en op de zelfgerapporteerde arbeidsproductiviteit (vraag 3).

## 5. Conclusie en reflectie

Mijn Bedrijf 2.0 is een regionaal sociaal innovatieproject dat bol stond met activiteiten. Investeren in sociale innovatie lijkt de MKB-bedrijven geen windeieren te leggen. De bedrijven die interventies toepasten, verhoogden hun sociale innovatievermogen in significante mate. Diverse bedrijfsprestaties zijn verbeterd en bepaalde bedrijfsdoelen zijn behaald. We mogen voorzichtig conclude-

ren dat het Mijn Bedrijf 2.0-project gunstig lijkt te zijn geweest voor het sociale innovatievermogen van de bedrijven die een interventie hebben toegepast.

Wij plaatsen enkele onderzoekmatige kanttekeningen bij de resultaten. Ten eerste is de responsgroep van de Utrechtse bedrijven in absolute aantallen beperkt. Daardoor moeten we voorzichtig zijn met het trekken van vergaande conclusies, zeker waar het de bedrijven betreft die geen interventie hebben toegepast. De responsgroep is, ten tweede, niet aselekt samengesteld. Er is bovendien geen scherp omlijnd steekproefkader, waardoor veralgemening van de bevindingen, bijvoorbeeld naar de populatie van Utrechtse MKB-ondernemingen, laat staan naar andere regio's, niet mogelijk is. Ten slotte vermelden we dat de uitkomsten van de interventies, namelijk bedrijfsprestaties, het bereiken van bedrijfsdoelen en de arbeidsproductiviteit, zijn vastgesteld met behulp van de oordelen van de betrokken MKB-ondernemers, en niet zijn gebaseerd op onafhankelijke, objectieve uitkomstmaten. Kans op vertekening is daardoor aanwezig.

De sociale innovatieaspecten die significant verbeterden zijn slimmer organiseren en strategische oriëntatie, terwijl de interventies die daaraan bijdroegen vooral te scharen zijn onder de noemer strategie en inrichting van het primaire proces. Wat bedrijven dus lijken te doen (interventie), is nieuwe plannen maken, producten en diensten beter in de markt zetten en verkopen, samen werken en kennis verwerven (valt onder strategie in dit onderzoek) en de werkprocessen effectiever en efficiënter maken (valt onder het primaire proces). Wat zij daarmee bereiken is meer sociaal-innovatieve slagkracht op de aspecten strategische oriëntatie en slimmer organiseren. Het zou erop kunnen wijzen dat deze ondernemers hun markstrategie en het primaire proces de belangrijkste 'knoppen vinden om aan te draaien'. We weten uit de gesprekken met ondernemers (Bolland et al., 2013; Gründemann et al., 2012), dat zij dit vaak doen op een manier waarbij medewerkers inspraak hebben en samenwerken bij de vernieuwingen, en met andere manieren van managen (vooral: communiceren). Het motto van het project is niet voor niets 'De winst zit in je mensen'. Er is voorzichtig uit af te lezen dat het sociale aspect van innoveren, inclusief hoe personeel wordt ingezet en de rol van het management, eerder een middel is om tot een verbeterde concurrentiepositie te komen dan een doel.

Dit roept allerlei vervolgvragen op om na te gaan hoe het nu zit met de *bundles van resources* waarover wordt gesproken in de theorie: Hoe moet zo'n bundel er nu uit zien? Welk gewicht is toe te kennen aan de te onderscheiden elementen in zo'n bundel? Welke combinatie van resources zijn in zulke bundels het meest werkzaam en welke niet?

Wat is de les voor regionaal innovatiebeleid van Mijn Bedrijf 2.0? Een dergelijk project is niet alleen belangrijk voor bedrijven, maar bijvoorbeeld ook voor regiobeleidsmakers. Het is een concrete uitwerking van beleid gericht op het beter laten functioneren van het (regionale) innovatiesysteem (Hekkert,

2008:9). Omdat de uitkomsten van de deelgenomen bedrijven aan het project én aan een interventie, overwegend een positief karakter dragen, mag worden verondersteld dat deze vorm van regionale stimulering van economie en innovatie gunstig is. Wat pleit ten gunste van Mijn Bedrijf 2.0 is de laagdrempeligheid voor MKB'ers om te participeren, want MKB'ers zijn doorgaans niet makkelijk over te halen om mee te doen aan activiteiten waarvan de kortetermijnpbrengsten ongewis zijn (Bolland et al., 2013).

De *take home message* voor ondernemers is dat meedoen aan regionale innovatie-initiatieven loont. Wederom bleek uit de gesprekken met de participerende ondernemers dat zij na afloop van het programma tot het inzicht waren gekomen dat samenwerken met elkaar en met adviseurs helpt om tot vernieuwing te komen en deze ook door te voeren (Bolland et al., 2013). Men leert dus door het te doen en te ervaren als het ware de 'experientiële' kant van co-creatie. Innoveren gebeurt steeds meer in de vorm van co-creatie, open innovatie en coproductie, dat wil zeggen dat verschillende partijen samenwerken bij innovaties (Chesbrough et al., 2006). Voor MKB-bedrijven is zulke samenwerking zeer voor de hand liggend, omdat voor het opzetten van risicovolle innovatietrajecten vaak kennis en middelen ontbreken (Rosenbrand et al., 2003; De Jong, 2005; Dekker et al., 2007).

Belangrijk voor MKB-bedrijven is dat succes valt te behalen door het actief betrekken van medewerkers bij (sociale) innovatie. Misschien nog wel meer dan voor grotere bedrijven, die veelal beschikken over eigen HR-expertise of zich externe expertise makkelijker kunnen permitteren, geldt het benutten en ontwikkelen van menselijk kapitaal voor het MKB als een belangrijk wapen. Niet alleen in Utrecht, maar ook in andere regio's en bij andere MKB-bedrijven blijkt naast het behalen van zichtbare resultaten, dat zeggenschap en meer verantwoordelijkheid leggen bij medewerkers, vaak gekoppeld aan meer decentraal leiderschap, tot de belangrijke succesfactoren behoren voor sociale innovatie (D'havé en Rooijackers, 2012; Pot en Van Rhijn, 2012; Pleijster, Overweel en Van der Zeijden, 2013).

Dat leidt tot een nadere bepaling van de rol van management en externe adviseurs. In dit project, maar ook bij andere sociale innovatieprojecten, hebben we ons, als onderzoekers-adviseurs, menigmaal achter de oren gekrabbd vanwege de dominantie van personeelsvraagstukken binnen sociale innovatie. Onze stelling was en is dat duurzaam innoveren gebaat is bij het aanpassen van het organisatieontwerp als dat nodig is, en niet alleen te innoveren langs de personele lijn, omdat dit ongewenst gepaard kon gaan met vergaande flexibilisering en stressrisico's voor het personeel. Tegelijkertijd zien we dat innovatie ook *bottom-up* in gang wordt gezet, dat individuen, mede dankzij social media, participeren in innovatieprocessen binnen en buiten hun directe werkdomein en dat organisatiegrenzen en hiërarchische verhoudingen onder druk komen te staan. Sociale innovatie doen betrokkenen op elk niveau binnen organisaties steeds meer

zelf (Oeij, Dhondt en Ten Have, 2012a). Managers en ook adviseurs – ook wij als auteurs – dienen zich met het oog op deze ontwikkeling bewust te zijn van hun blijvende toegevoegde waarde aan dergelijk innovatieproces. De toegevoegde waarde van adviseurs in dit traject was onmiskenbaar (Bremar, 2012:39). Wanneer moderne medewerkers echter steeds meer initiatief nemen bij innovatie en verandering, verschuift de rol van managers en adviseurs meer naar ‘samen dingen doen’ binnen een gelijkwaardiger dialoog. Schijnbaar onopgemerkt is het MKB zelf wederom een innovator gebleken, nu in het benutten van haar eigen en andermans menselijk kapitaal op een eigen specifieke wijze.

# Bijlage

## Sociale innovatie:

### Subschalen en items

| Sociale innovatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategische oriëntatie</b><br><br><b>Vraag:</b> Hier volgen stellingen over hoe uw bedrijf verschillende zaken organiseert. Door antwoord te geven op onderstaande stellingen, wordt zichtbaar in welke mate uw organisatie beschikt over flexibiliteit om in te spelen op veranderende eisen. (Zoals veranderingen in uw interne en/of externe omgeving.)<br><br>(Helemaal eens – Helemaal oneens; 5-puntsschaal)                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- In ons bedrijf wordt regelmatig naar nieuwe markten/klanten gezocht.</li> <li>- In ons bedrijf worden de bestaande producten/diensten regelmatig verbeterd en/of verrijkt.</li> </ul>                                                                                                                               |
| <b>Flexibel werken</b><br><br><b>Vraag: Ruimte voor individueel maatwerk</b><br>In hoeverre is er veel of weinig ruimte in uw situatie voor individueel maatwerk over de volgende onderwerpen? Maatwerk is het kunnen maken van verschillende afspraken met individuele werknemers.<br><br>(Heel veel ruimte – Heel weinig/geen ruimte; 5-puntsschaal)<br><br><b>Vraag: Toepassing van flexibilisering</b><br>In welke mate past uw bedrijf de volgende vormen van flexibilisering toe?<br><br>(In zeer sterke mate – Helemaal niet; 5-puntsschaal) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werktijden van medewerkers</li> <li>- Werkprestaties van medewerkers</li> <li>- Ontwikkeling/opleiding van medewerkers</li> <li>- Flexibele inzet van medewerkers</li> <li>- Brede inzetbaarheid van personeel</li> <li>- Flexibele werktijden</li> <li>- Flexibele contracten</li> <li>- Zelf roosteren</li> </ul> |
| <b>Slimmer organiseren</b><br><br><b>Vraag:</b> Hier volgen stellingen over hoe uw bedrijf verschillende zaken organiseert. Door antwoord te geven op onderstaande stellingen, wordt zichtbaar in welke mate uw organisatie beschikt over flexibiliteit om in te spelen op veranderende eisen. (Zoals veranderingen in uw interne en/of externe omgeving.)<br><br>(Helemaal eens – Helemaal oneens; 5-puntsschaal)                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- In ons bedrijf worden werkprocessen regelmatig vernieuwd.</li> <li>- In ons bedrijf combineren we verschillende methoden om het werkproces te organiseren. (Bijvoorbeeld het tegelijk combineren van flexibel inzetten van personeel met nieuwe toepassingen van ICT.)</li> </ul>                                   |

| Sociale innovatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Product-marktverbetering</b><br><br><b>Vraag:</b> Hier volgen stellingen over hoe uw bedrijf verschillende zaken organiseert. Door antwoord te geven op onderstaande stellingen, wordt zichtbaar in welke mate uw organisatie beschikt over flexibiliteit om in te spelen op veranderende eisen. (Zoals veranderingen in uw interne en/of externe omgeving.)<br><br>(Helemaal eens – Helemaal oneens; 5-puntsschaal) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ons bedrijf werkt samen met derden en/of participeert in netwerken.</li> <li>- Ons bedrijf reageert meteen op ontwikkelingen die op haar afkomen.</li> <li>- Ons bedrijf haalt bewust nieuwe kennis van buiten naar binnen.</li> </ul> |
| Bron: De Vroome, Oeij, Van Blijswijk et al. (2012); Oeij, Klein Hesselink en Dhondt (2012b: p. 29-32).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

### Noten

1. Voormalig minister in de Vlaamse regering met als 'bevoegdheden' Werk, Onderwijs en Vorming.
2. Sociale innovatie is complementair aan andere typen innovatie, zoals technologische en product/dienst-innovatie. EUWIN – 'The EU Workplace Innovation Network' – spreekt in dit verband over 'workplace innovation' en dit is in het Nederlands (en Vlaams) vertaald als 'innovatieve arbeidsorganisatie'. 'Innovatieve arbeidsorganisatie' is synoniem aan 'sociale innovatie' in Nederland en België. Sociale innovatie heeft in de EU een bredere connotatie, namelijk 'maatschappelijke vernieuwing'. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/workplace-innovation/activities/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/workplace-innovation/activities/index_en.htm).
3. [Http://www.mijnbedrijf20.nl/nl-NL](http://www.mijnbedrijf20.nl/nl-NL).

## Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY/ London: Cornell University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Bolland, A., Gründemann, R., & Renkema, J. (maart 2013). *Mijn Bedrijf 2.0, een schatkist aan ervaringen en resultaten*. Utrecht: Mijn Bedrijf 2.0.
- Breman, P. (november 2012). *Naar sociaal-innovatieve midden- en kleinbedrijven*. Openbaar afscheidscollege lectoraat: 'Organiseren van Innovatie'. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (red.) (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.
- D'havé, C., & Rooijackers, M.-T. (2012). *Samen de lat hoger leggen. Ervaringen met een sociale innovatieregeling in het MKB*. 's-Hertogenbosch: PSW.
- Dekker, G., Klooster, G.C. ten, Oeij, P.R.A., Hoedt, M.C. den, & Reinders, G. (oktober 2007). *Innovatie door samenwerking in het midden- en kleinbedrijf*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid – duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering*. PhD Thesis Katholieke Universiteit Nijmegen. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Gründemann, R., Bolland, A., Oeij, P., & Teeffelen, L. van (2013). *Regional innovation policy reinforces the workplace innovation capacity of SMEs*. Paper for 2nd Carpe conference, 4-6 November 2013, Manchester, Consortium on Applied Research and Professional Education.
- Gründemann, R., Uljee, M., & Blijswijk, M. van (mei 2012). *Slimmer werken in het MKB*. Utrecht: Mijn Bedrijf 2.0.
- Hekkert, M.P. (2008). *Naar een duurzaam innovatieklimaat*. Oratie. Utrecht/Amersfoort: Universiteit Utrecht.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social innovation: Concepts, research fields and international trends. Studies for Innovation in a Modern Working Environment. In *International Monitoring*, Volume 5. Aachen: IMA/ZLW & IfU.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. In *Management Science*, 52, pp. 1661-1674.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Lumpkin, G.T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? In *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), pp. 20-31.
- Jong, J.P.J. de (2005). *De bron van vernieuwing: Rol van netwerken bij innovaties in het MKB*. Zoetermeer: EIM.
- Mijn Bedrijf 2.0 projectplan (2008). *Project 'Mens+Kennis=Ondernemen<sup>2</sup>. Sociale innovatie in het MKB'*. Utrecht: HU Hogeschool Utrecht, Syntens, TNO, Taskforce Innovatie Regio Utrecht.
- Oeij, P., Dhondt, S., & Have, K. ten (2012a). Sociale innovatie doe je zelf: inleiding. In S. Dhondt en P. Oeij (red.), *Sociale innovatie doe je zelf* (pp. 7-14). Hoofddorp: TNO Innovation for Life.
- Oeij, P., Klein Hesselink, J., & Dhondt, S. (2012b). Sociale innovatie in Nederland: Stilstand is achteruitgang. In *Tijdschrift voor HRM*, 15 (1), pp. 7-32.
- Oeij, P.R.A., Rhijn, J.W. van, & Graaf, H.A.L.M., Looze, M.P. de, & Have, K. ten (2012c). Van productiviteitsstrategie naar business case: De zakelijke redenering als basis voor een organisatorische interventie in dienstverlening. In *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 66 (4), pp. 31-50.
- Oeij, P., Vroome, E. de, Bolland, A., Gründemann, R., & Teeffelen, L. van (2013). *Sociale innovatie door MKB-bedrijven versterkt het innovatievermogen*. Paper voor Annual Inscope Conference: 2013. 'The Relationship between Practice and Research into Innovation'. 27 november, Hoofddorp (The Netherlands), TNO.
- Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M. de, Kraan, K., & Goudswaard, A. (2011).

*Werkgevers Enquête Arbeid 2010: Methodologie en beschrijvende resultaten.* Hoofddorp: TNO.

Pleijster, F., Overweel, M., & Zeijden, P. van der (juni 2013). *Innoveren achter de schermen. Een studie naar sociale innovatie in het MKB op basis van cases uit de praktijk van het Syntens Innovatiecentrum.* Zoetermeer: Panteia.

Pot, F., Dhondt, S., & Oeij, P. (2012), Social innovation of work and employment. In H-W. Franz and J. Hochgerner (Eds.), *Challenge Social Innovation.* (pp. 261-274). Berlin: Springer.

Pot, F., & Rhijn, G. van (2012). Slimmer werken door meedenken. Een voorbeeld in het MKB van de maakindustrie. In S. Dhondt en P. Oeij (red.), *Sociale innovatie doe je zelf.* (pp. 55-74). Hoofddorp: TNO Innovation for Life.

Rosenbrand, M.E., Dirks, F.R., & Meijaard, J. (2003). *Kansrijker door samenwerking. Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen.* Den Haag/Zoetermeer: rZO/EIM.

Ruis, A. (2011). *Innovatie in het MKB. Ontwikkelingen 1999-2011.* Zoetermeer: Panteia/EIM.

Sociaal-Economische Raad (2006). *Welvaartsgroei door en voor iedereen. Themadocument Sociale Innovatie.* Publicatienummer 06/08(I). Den Haag: SER.

Taskforce Sociale Innovatie (2005). *Sociale Innovatie, de andere dimensie.* Eindrapport, 4 juli 2005. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. In *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.

Vandenbroucke, F. (2008). Voorwoord. In G. van Hootegem, P. van Amelsvoort, G. van Beek & R. Huys, *Anders organiseren & beter werken.* Handboek sociale innovatie en verandermanagement (pp. 9-10). Leuven/Voorburg: Acco.

Volberda, H.W. (1998). *Building the flexible firm: How to remain competitive.* Oxford: Oxford University Press.

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

Vroome, E.M.M. de, Oeij, P.R.A., Blijswijk, M.M.W. van, m.m.v. Gründemann, R.W.M., Kraan, K.O., Klauw, M. van der, & Michel, F.P. (december 2012). *MKB-bedrijven in de regio Utrecht verbeteren hun innovatievermogen en hun performance door sociaal-innovatieve interventies.* Hoofddorp: TNO Innovation for Life.