

Sociale innovatie in Nederland: stilstand is achteruitgang

Peter Oeij, John Klein Hesselink en Steven Dhondt

De mate waarin Nederlandse organisaties actief zijn op het terrein van sociale innovatie is in 2010 ten opzichte van 2008 weinig veranderd. Er lijkt zelfs sprake van enige achteruitgang. Dit is zorgelijk omdat blijkt dat sociale innovatie gunstig is voor de organisatieprestaties. Ongeveer 10 procent van de organisaties is koploper in sociale innovatie en lijkt zich vooral te richten op strategische oriëntatie en product-marktverbetering. De koploperorganisaties vertonen een voorsprong op tal van terreinen vergeleken met de niet-sociaal innovatieve organisaties, ook op voor HR-professionals belangrijke kenmerken rond de organisatie van arbeid en de inzet van personeel. Midden in de crisis zijn zowel profit als non-profit onvoldoende sociaal-innovatief, want de bevindingen tonen aan dat sociale innovatie veel kan bijdragen aan verbetering en vernieuwing in organisaties.

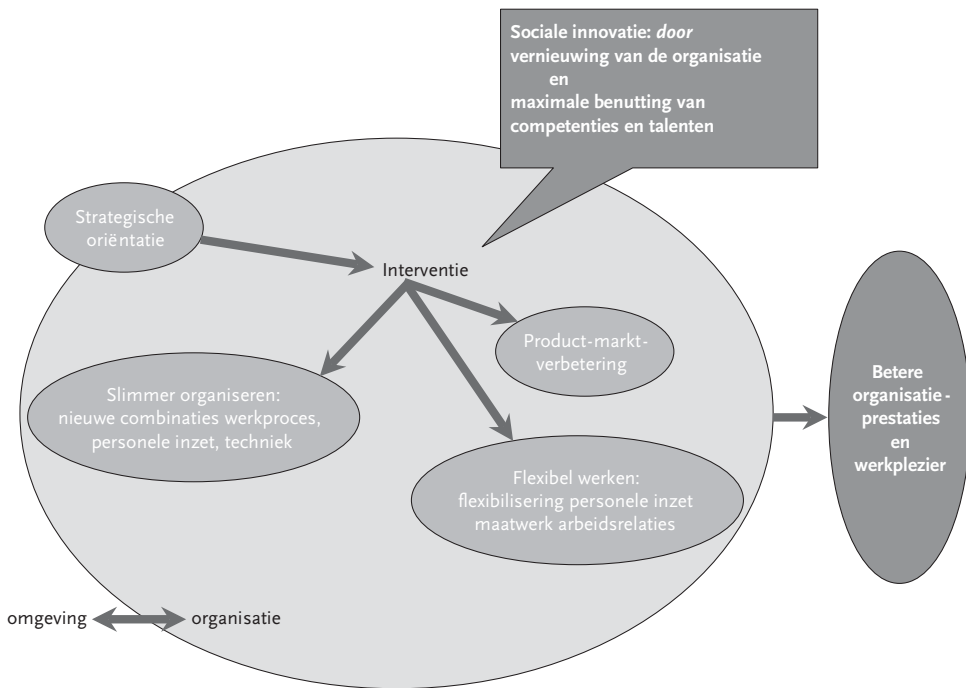
Sinds enkele jaren is het onderwerp sociale innovatie in Nederland sterk in de aandacht, nadat medio jaren nul de Taskforce Sociale Innovatie (2005) en de SER (2006) het onderwerp beleidsmatig nadrukkelijk hebben geagendeerd. In de erop volgende jaren is er volop beweging gekomen binnen werkgevers- en werknemersorganisaties, onderzoeks- en kennisinstellingen, en binnen bedrijven en instellingen. In de tussentijd is sociale innovatie gemonitord vanuit verschillende onderzoeksinstituten (voor een overzicht zie Pot, te verschijnen). In dit artikel worden de resultaten belicht van een van die monitoren, en wel de Werkgevers Enquête Arbeid, de WEA. Met de WEA is sociale innovatie gemeten in 2008 en in 2010 (WEA2008 en WEA2010). Op basis van de WEA2008 is sociale innovatie als meetbaar begrip geconstrueerd, waarover in dit tijdschrift eerder is gepubliceerd (Oeij, Kraan & Vaas, 2010b). In dit artikel worden de volgende vragen behandeld:

- Hoe heeft sociale innovatie zich ontwikkeld in Nederland tussen 2008 en 2010?
- Zijn er verschuivingen in het effect van sociale innovatie op organisatieprestaties tussen 2008 en 2010?
- Waarin verschillen sociaal innovatieve organisaties vergeleken met niet-sociaal innovatieve organisaties in 2010?
- Welke aanbevelingen vloeien hieruit voort voor de (HRM-)praktijk?

Drs. P.R.A. Oeij, dr. D.J. Klein Hesselink en prof. dr. S. Dhondt zijn werkzaam bij TNO | Innovation for Life te Hoofddorp; Oeij is tevens verbonden aan de School of Management, Open Universiteit en Dhondt aan de Katholieke Universiteit Leuven.

De betekenis van Sociale Innovatie

Sociale innovatie is door de Taskforce Sociale Innovatie (2005: 2) als één van eersten gedefinieerd als ‘vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent’. Wij vatten dat zo op dat organisatievernieuwing en het benutten van talenten en competenties leiden tot betere organisatieprestaties en meer werkplezier (zie de tekstdelen in donker grijs, figuur 1; Oeij, Dorenbosch, Klein Hesselink & Vaas, 2010a: 24).



Figuur 1. De vier aspecten van sociale innovatie (Bron: Oeij et al, 2010a).

Sociale innovatie wordt in de WEA gedefinieerd als een strategisch ingegeven vernieuwing op het terrein van organiseren en / of organisatiegedrag, c.q. gedrag in organisaties en is op te vatten als een vermogen van de organisatie. Dit vermogen kan bestaan uit vier bronnen: strategische oriëntatie, flexibel werken, slimmer organiseren en productmarktverbetering (Oeij, Kraan & Vaas, oktober 2009; Oeij et al, 2010a; Oeij, Dhondt & Korver, 2011):

- *Strategische oriëntatie*: om innovatief te kunnen zijn, dienen organisaties alert te reageren op belangrijke ontwikkelingen in de omgeving, zoals het gedrag van klanten en concurrenten, nieuwe technologie, en wet- en regelgeving. Kennis van buiten naar binnen halen op deze terreinen is hierbij relevant. Het samenwerken met derden en het deelnemen aan netwerken kan ook relevant zijn.
- *Slimmer organiseren*: dit betreft het in staat zijn om steeds nieuwe combinaties te kunnen maken van organiseren, personele inzet en technische toepassingen. De econoom Schumpeter noemde dat ooit ‘Neue Kombinationen’ kunnen maken. De nadruk ligt op het vernieuwen of verbeteren van werkprocessen.
- *Flexibel werken*: dit aspect gaat enerzijds over de flexibilisering van arbeid door personeel breder inzetbaar te maken, werktijden of contracten te flexibiliseren, en zelfroosteren toe te passen. Anderzijds betreft dit maatwerk in arbeidsrelaties, dat wil zeggen ruimte voor het maken van individuele afspraken over werktijden, werkprestaties, ontwikkeling en opleiding en over de flexibele inzet.
- *Product-marktverbetering*: dit aspect verwijst naar innovatie door het zoeken naar nieuwe markten en klanten en het verbeteren en verfijnen van producten of diensten.

De WEA-definitie is gerelateerd aan de *economische organisatietheorie* van de ‘resource based view of the firm’ (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), die er van uit gaat dat organisaties beschikken over unieke ‘bronnen’ waarmee deze organisaties komen tot goede prestaties. Door de dynamiek waarmee organisaties te maken hebben, is het echter niet voldoende alleen te beschikken over zulke bronnen; zij dienen ook onderscheidende ‘capabilities’ te hebben om de bronnen optimaal te benutten. Verwant aan de theorie van de ‘resource based view’ is de strategische theorie over ‘dynamic capabilities’ (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000), die aandacht besteedt aan de dynamiek van markten (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Deze dynamiek brengt voor organisaties de eis mee om te ageren en reageren op de omgeving, bijvoorbeeld door andere manieren van managen, kennisabsorptie, innovatie, personele inzet en de bejegening van klanten. Hierbij is vanuit het oogpunt van concurrentievoordeel een ‘unieke mix’ van cruciale betekenis; voor non-profit organisaties geldt eerder een waarde toevoegende of betekenisvolle ‘mix’ van diensten en resultaten. Deze *strategische theorie* benadrukt onder meer het belang van organisaties om zich te oriënteren op de ‘externe’ kant van organiseren, het naar buiten gericht zijn. Daarnaast is het van belang dat organisaties de ‘interne’ kant van organiseren niet verloochenen. Hiervoor lenen zich de inzichten uit de *organisatiekundige theorie* van ‘High Performance

*Sociale innovatie
is gunstig voor de
organisatieprestaties*

Work Systems', die stelt dat niet een enkele, specifieke HRM-praktijk verantwoordelijk is voor een goede bedrijfsprestatie, maar een 'bundle' of configuratie van HRM-praktijken (Huselid, 1995; Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Boxall & Purcel, 2003), waarbij zo'n 'HR-bundle' is te beschouwen als een unieke set van HR-praktijken die een bedrijf concurrentievoordeel biedt.

In de definitie van sociale innovatie wordt de aandacht voor de 'extern' gerichte bronnen tot uitdrukking gebracht door de aspecten strategische oriëntatie en product-markt verbetering en de 'intern' gerichte bronnen door de aspecten 'slimmer organiseren' en 'flexibel werken'. In navolging van Looise (1996) is sociale innovatie op te vatten als een combinatie van onderling afhankelijke aspecten op het gebied van innoveren en de noodzakelijke betrokkenheid daarbij van HRM. Desalniettemin blijft de factor technologie buiten beeld bij de 'resource based view' (Pot, 2009: 11). Deze notie past goed bij sociale innovatie, omdat de noodzaak van sociale innovatie juist schuilgaat in een kritiek op de eenzijdige aandacht voor technologie bij innovaties. Deze kritiek is terug te voeren op de socio-technische systeemtheorie uit de jaren vijftig van de vorige eeuw,

Sociale innovatie is met name een middel en geen doel

waarin werd gesteld dat veranderingen in het technische systeem moeten worden gekoppeld aan het sociale systeem om niet alleen de organisatorische prestatie te verbeteren, maar ook een aanvaardbare kwaliteit van de arbeid te garanderen (Trist & Murray, 1993).

Het construct sociale innovatie van de WEA is met factoranalyse getoetst op interne consistentie, waarna vier bronnen manifest werden (Oeij et al, 2009; Oeij et al, 2010b): strategische oriëntatie, flexibel werken, slimmer organiseren en productmarkt-verbetering, die gedetailleerd zijn weergegeven in de tabel in de Bijlage. Met het ontwikkelde construct is sociale innovatie gemonitord in 2008 en 2010. Sociale innovatie en de vier aspecten worden opgevat als onafhankelijke variabelen. Dat wil zeggen dat zij van invloed kunnen zijn op effecten die organisaties beogen, zoals organisatieprestaties. Sociale innovatie is derhalve met name een middel en geen doel. Het zijn immers bronnen voor vernieuwing. Voor de beschrijving van de data, meetinstrumenten en data-analyses verwijzen we naar de bijlage 'Onderzoeksverantwoording'.

Verklarende analyses: de ontwikkeling en de effecten van sociale innovatie

In dit gedeelte worden de resultaten van 2010 vergeleken met die van 2008, daarna worden de gegevens van 2010 geanalyseerd voor verschillen naar bedrijfsgrootte, sector en worden regressie analyses weergegeven voor de uitkomstvariabele.

De ontwikkeling van sociale innovatie in Nederland tussen 2008 en 2010

In tabel 1 wordt de ontwikkeling van sociale innovatie en de vier deelaspecten daarvan vergeleken voor de jaren 2008 en 2010. De analyse vindt plaats op basis van de gewogen data en alleen voor organisaties met 10 of meer werknemers, omdat de organisaties van minder dan 10 werknemers in 2008 niet ondervraagd zijn.

	2008	2010	Sign.
<i>Gemiddelde score</i>			
- Sociale innovatie totaal	3,45	3,42	
- Strategische oriëntatie:	3,69	3,63	*
- Flexibel werken	3,00	3,02	
- Slimmer organiseren	3,33	3,28	*
- Product-markt verbetering	3,78	3,75	
<i>Percentage sociaal innovatieve organisaties</i>			
- Sociale innovatie totaal	10,6%	9,3%	
- Strategische oriëntatie:	44,5%	39,6%	*
- Flexibel werken	5,3%	5,1%	
- Slimmer organiseren	28,9%	26,9%	
- Product-markt verbetering	60,7%	58,7%	

Significantieniveaus voor toetsing verschillen tussen groepen: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$

Tabel 1. de ontwikkeling van sociale innovatie tussen 2008 en 2010 in organisaties van 10 of meer werknemers (gewogen data, bron: WEA 2008 en 2010).

Tabel 1 laat zien dat de omvang van sociale innovatie tussen 2008 en 2010 niet wezenlijk is veranderd. In het bovenste deel staan de schaal-gemiddelden op basis van alle organisaties en in het onderste deel de percentages van uitsluitend de sociaal innovatieve organisaties. Dat er niet veel is veranderd blijkt zowel uit de gemiddelde score als voor het percentage organisaties. De gemiddelde score bleef 3,4 op een schaal van 1 tot 5, en dit betekent dat Nederlandse organisaties ‘enigszins actief’ zijn met sociale innovatie. We zien dit terug in het percentage koplopers in sociale innovatie: rond de 10 procent is op tenminste twee van de vier deelaspecten ‘goed’ of ‘zeer goed’ bezig. Het percentage organisaties is weliswaar afgenomen (van 10,6 naar 9,3%), maar het verschil is niet significant. Wel zijn er significante verschillen te zien bij de gemiddelde scores van strategische oriëntatie en slimmer organiseren. Beide scores zijn in 2010 (iets) lager dan in 2008. De significante daling bij strategische oriëntatie doet zich ook voor in het percentage organisaties dat hoog of zeer hoog scoort op dit kenmerk. Hoewel het procentuele verschil tussen 2008 en 2010 bepaald niet omvangrijk is, kan de neergaande trend duiden op de invloed van de economische malaise.

Minder organisaties zijn sociaal innovatief bezig, en dat lijkt ons juist zorgwekkend. Tenslotte, van de organisaties die wel sociaal-innovatief actief zijn, hebben de ‘externe’ aspecten (product-marktverbetering en strategische oriëntatie) meer aandacht dan de ‘interne aspecten’ (slimmer organiseren en flexibel werken).

Sociale innovatie en organisatiegrootte

Tabel 2 vergelijkt de aanwezigheid van sociale innovatie en de verschillende deelaspecten daarvan voor de verschillende organisatiegrootte-categorieën in 2010. Wederom worden de gemiddelden en percentages voor de organisaties weergegeven. Toetsing op significante verschillen vindt plaats voor de 10+ bedrijven (tussen organisaties met 10-49, 50-99 en 100 of meer werknemers in dienst) en de 2+ bedrijven (tussen organisaties met 2-4, 5-9, 10-49, 50-99 en 100 of meer werknemers in dienst) voor 2010. De verschillen in activiteit met sociale innovatie naar organisatiegrootte zijn groter als niet alleen naar de 10+ organisaties wordt gekeken, maar ook naar de organisaties met minder dan 10 werk-

	2-4	5-9	10-49	50-99	100+	Totaal	Sign. 10+	Sign. 2+
Gemiddelde score								
- Sociale innovatie totaal	3,37	3,40	3,41	3,44	3,44	3,39	*	*
- Strategische oriëntatie:	3,53	3,59	3,62	3,67	3,66	3,57	*	**
- Flexibel werken	3,10	3,10	3,02	3,01	3,07	3,08	**	**
- Slimmer organiseren	3,09	3,18	3,26	3,34	3,37	3,16	*	**
- Product-markt verbetering	3,75	3,74	3,76	3,74	3,67	3,75	*	
Percentage sociaal-innovatieve organisaties								
- Sociale innovatie totaal	11,9%	8,3%	9,8%	7,2%	7,7%	10,4%		**
- Strategische oriëntatie:	34,3%	40,3%	39,1%	43,1%	40,0%	37,0%		**
- Flexibel werken	12,6%	9,2%	5,4%	3,9%	4,0%	9,9%		**
- Slimmer organiseren	19,6%	22,5%	26,2%	29,2%	30,6%	22,2%	**	**
- Product-markt verbetering	58,1%	60,3%	59,4%	58,4%	53,4%	58,8%		

Significantieniveaus voor toetsing verschillen tussen groepen: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$

Tabel 2. Sociale innovatie in 2010 naar organisatiegrootte in aantal werknemers per vestiging (gewogen data, bron: WEA 2010).

nemers in dienst. Het contrast tussen kleinste en grootste organisaties is zichtbaar in tabel 2. De gemiddelden van de 10+ organisaties voor 2010 staan in tabel 1.

De gemiddelde score voor sociale innovatie neemt toe met de organisatiegrootte, maar het percentage organisaties dat als sociaal innovatief gekarakteriseerd kan worden neemt af. Grote bedrijven zijn dus gemiddeld

sociaal innovatiever, maar er zijn minder uitschieters. Anders gezegd: in de categorie 2-4 organisaties is het percentage sociaal-innovatieve organisaties het grootst, maar de mate waarin zij sociaal-innovatief zijn heeft de laagste schaalscore.

Dit laatste geldt niet voor strategische oriëntatie en slimmer organiseren. Hier neemt de gemiddelde score toe met de bedrijfsgrootte, maar ook het percentage bedrijven dat als strategisch oriënterend en slim organiserend gekarakteriseerd kan worden. Bij flexibel werken geldt het omgekeerde.

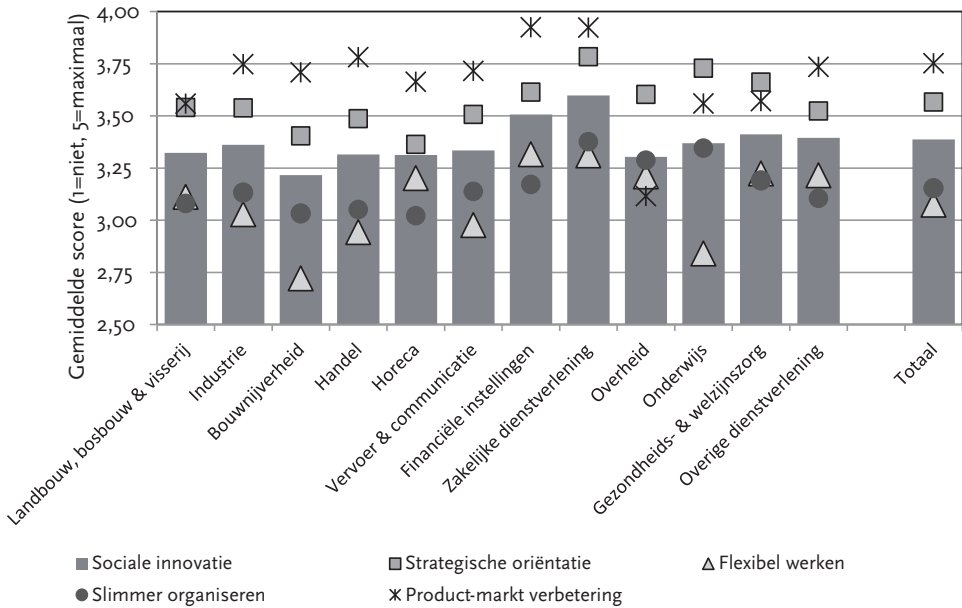
In grote organisaties wordt gemiddeld wat minder vaak flexibel gewerkt, en het percentage organisaties waar in grote mate flexibel gewerkt wordt neemt ook af. Dit kan betekenen dat kleinere sociaal innovatieve organisaties hun sociale innovatie activiteiten vooral vormgeven door flexibilisering en grotere sociaal-innovatieve organisaties dat meer doen door slimmer organiseren en strategische oriëntatie. Om te bepalen of de gegevens over de sociaal innovatieve organisaties verschil toelaten binnen respectievelijk de 10+organisaties en de 2+organisaties kijken we naar de laatste kolommen in het onderste deel van tabel 3. We zien dan bij het percentage organisaties dat vier van de vijf verschillen (in sociale innovatie en de deelaspecten) tussen de 10+ organisaties niet significant zijn; bij de 2+ organisaties is slechts één verschil niet significant. Dit betekent dat kleine organisaties (2+) meer van elkaar verschillen dan grotere organisaties (10+) op de aspecten. In 2008 zijn alleen de organisaties van 10 of meer medewerkers onderzocht. Maar de verschillen tussen 2008 en 2010 zijn, als het gaat om de 10+ bedrijven, niet significant (niet in tabel).

*In grote organisaties
wordt gemiddeld minder
vaak flexibel gewerkt*

Sociale innovatie en sector

We gaan nu in op sectorale verschillen. In 2008 bleek al dat sociale innovatie verschilt per sector. De figuren 2 en 3 geven de verschillen naar 12 hoofdsectoren voor 2010, eerst voor de gemiddelde scores en daarna voor het percentage organisaties.

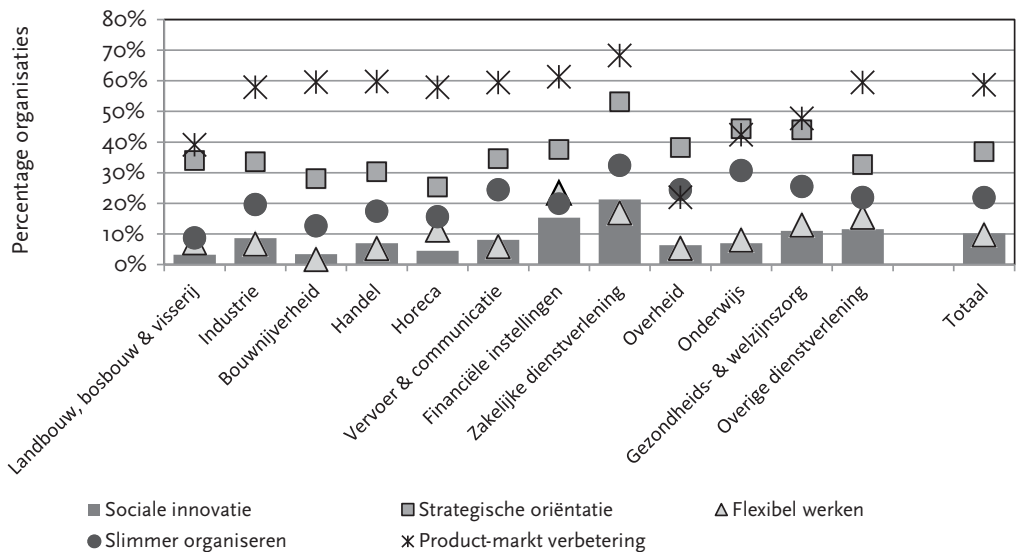
Figuur 2 geeft de gemiddelde scores voor sociale innovatie en de vier deelaspecten per hoofdsector. Gemiddeld scoren de zakelijke dienstverlening en de financiële instellingen het best op sociale innovatie. Ook bij de deelaspecten scoren ze hoog. Op strategische oriëntatie scoren ook het onderwijs en de gezondheids- en welzijnszorg hoog. De overheid en het onderwijs doen het ook relatief goed als het gaat om slimmer organiseren. Een gemiddeld laagste score voor sociale innovatie is te zien bij de bouwnijverheid. Deze sector scoort, net als de horeca, ook niet hoog op strategische oriëntatie en slimmer organiseren. Bouwnijverheid en onderwijs scoren laag als het gaat om flexibel werken. Tot slot scoort de overheid laag op product-markt verbetering. Het beeld wijkt niet veel af vergeleken met 2008 (Oeij, Kraan & Vaas, 2010b).



Figuur 2. gemiddelde scores voor sociale innovatie plus de vier deelconcepten naar hoofdsector (gewogen data, bron: WEA 2010).

Figuur 3 toont de percentages van organisaties die gemiddeld goed tot zeer goed scoren op sociale innovatie en de vier deelaspecten: de sociaal-innovatieve koploperorganisaties (10%). Ook hier is het percentage organisaties hoog bij de zakelijke dienstverlening (21%) en de financiële instellingen (15%). De zakelijke dienstverlening scoort ook hoog op product-markt verbetering (68%), strategische oriëntatie (53%), slimmer organiseren (32%) en flexibel werken (17%).

De sociaal innovatieve organisaties zitten vooral in de private dienstverlening (15-20%), gevolgd door overige dienstverlening, gezondheidszorg en welzijn en industrie (rond de 10%); daarna volgen vervoer & communicatie, handel, onderwijs en overheid (6-8%) en sluiten bouwnijverheid en landbouw, bosbouw & visserij de rij (3%). In de profit-sectoren is vooral aandacht voor product-marktverbetering (rond de 60% van hen heeft dit); in de profit en non-profit dienstverlening zien we veel activiteit op het vlak van strategische oriëntatie (gemiddeld tussen de 40 en 50% van deze organisaties is op dit aspect actief); flexibel werken is tamelijk dominant in de profit dienstverlening (rond de 20% van hen doet dit) en slimmer organiseren krijgt het sterkste accent binnen dienstverlening en industrie (ongeveer tussen 20 en 30% van hen is daarmee actief).

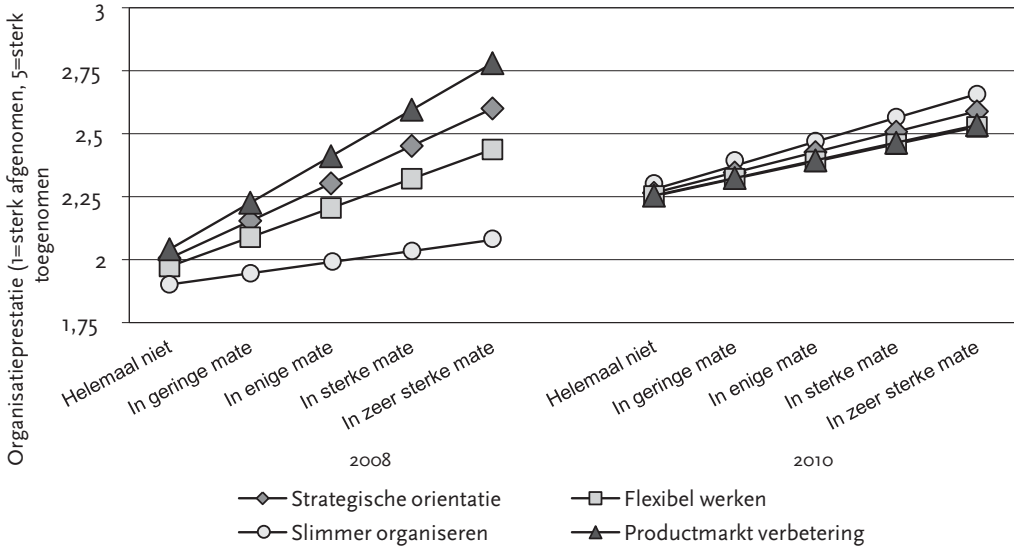


Figuur 3. percentage organisaties met een gemiddeld goed tot zeer goede score voor sociale innovatie plus de vier deelconcepten (gewogen data, bron: WEA 2010)

Het effect van sociale innovatie op organisatieprestaties

Organisatieprestatie is een uitkomstvariabele die een indicatie kan geven voor het effect van succesvolle innovatie op organisatiedoelen. Onze veronderstelling is dat organisaties met een hoger sociaal innovatievermogen beter presteren. Uit figuur 4 blijkt inderdaad dat er een relatie is tussen de vier aspecten van sociale innovatie en organisatieprestatie. Naar mate meer activiteit aanwezig is op het terrein van sociale innovatie, is de organisatieprestatie hoger. De relatie is sterker in 2008 dan in 2010, met uitzondering van het aspect slimmer organiseren, waarvan de relatie in 2010 sterker is.

In 2008 is de verklaarde variantie van sociale innovatie – de mate waarin organisatieprestaties zijn toe te schrijven aan sociale innovatie – 10,6 procent. Te zien is dat vooral product-marktverbetering, het zoeken naar nieuwe markten en productverbetering, samengaat met een sterkere toename van de organisatieprestaties. Alle vier sociale innovatiebronnen hangen echter statistisch significant samen met een verbeterde organisatieprestatie, ook slimmer organiseren. (Dit beeld is beschreven in dit tijdschrift in 2010, waarin we de eerste meting van 2008 bespraken, maar waarbij we in de analyse ook de factor ‘technologie/ICT’ meenamen; de verklaarde variantie van de sociale innovatie-variabelen en technologie/ICT samen bedroeg 18,6%: Oeij et al, 2010b).



Figuur 4. de voorspelling van organisatieprestatie vanuit vier kenmerken van sociale innovatie (ongewogen data, bron WEA 2008 en 2010, 10+ organisaties).

In het plaatje over het jaar 2010 is waar te nemen dat het verband tussen sociale innovatie en organisatieprestaties wederom positief is: hoe meer sprake is van sociale innovatie, des te beter de organisatieprestatie. De verklaarde variantie is echter geringer (totaal 9,5% , waarvan 3,5% als gevolg van de sociale innovatie-variabelen). Dit kan te wijten zijn aan de gewijzigde vraagstelling maar ook aan de economische situatie. Dit betekent dat de rol van sociale innovatie als voorspeller van organisatieprestatie is afgenomen. In drie van de vier afzonderlijke aspecten in figuur 4 zien we dat de betekenis van product-marktverbetering, strategische oriëntatie en flexibel werken wat zijn afgenomen, maar dat het aspect slimmer organiseren aan belang heeft gewonnen. Dit zou erop kunnen wijzen dat de economische teruggang vooral een prikkel is geweest om de werkprocessen anders te organiseren en te verbeteren.

Beschrijvende analyses: kenmerken van op kop lopende sociaal-innovatieve organisaties

Sociale innovatie en kenmerken van organisaties

We hebben gezien dat sociale innovatie niet is toegenomen, maar konden waarnemen dat organisaties die met sociale innovatie actief zijn goede organisatieprestaties rapporteren. Vervolgens wordt verder gegaan met de analyse van sociale innovatie, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen organisaties die “goed” of “zeer goed” op deze kenmerken scoren en organisaties die dat niet doen. Het gaat daarbij om 10,4 procent (zie

tabel 2) van de organisaties die op ten minste twee aspecten van sociale innovatie hoog scoren en deze 10 procent (zie tabel 3) beschouwen we daarom als koplopers van sociale innovatie. In deze paragraaf bekijken we een aantal onderwerpen die dicht staan bij de organisatie van arbeid en het personeelsbeleid: de relatie met bedrijfsindicatoren over prestaties, de kwalitatieve inzet van personeel, de flexibele inzet van personeel en de inspraak van personeel. Er is gecorrigeerd voor grootte van organisaties en bedrijfssector.

Kenmerk	Aantal organisaties	Niet sociaal innovatief	Sociaal innovatief	Totaal	Sign.
Organisatie heeft profit karakter	3947	79%	84%	79%	
Zowel profit als non-profit	484	10%	11%	10%	
Organisatie heeft non profit karakter	549	12%	5%	11%	**
Totaal (rij gepercentageerd)	4989	90%	10%	100%	

Significantieniveaus voor toetsing verschillen tussen groepen: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$

Tabel 3. Percentage niet-sociaal innovatieve en sociaal-innovatieve organisaties en hun achtergrond (gewogen data, bron WEA 2010).

Begonnen wordt met een overzicht van profit versus non-profit achtergrond van organisaties in tabel 3. Sociale innovatieve koplopers komen vaker in organisaties met een profit karakter voor dan met een non-profit karakter, maar nog iets vaker in organisaties met een gemengd profit en non-profit karakter. Deze gemengde organisaties excelleren in strategische oriëntatie en productmarktverbetering. Zij doen ook vaker aan flexibel werken dan de andere twee groepen.

Sociale innovatie en bedrijfseconomische indicatoren

In de WEA zijn bedrijfseconomische kenmerken of indicatoren onderzocht. In tabel 4 is voor een aantal daarvan de relatie in beeld gebracht met de koplopers van sociale innovatie, namelijk voor innovatie, arbeidsproductiviteit, kenmerken van de interne arbeidsvoorziening, en ziekteverzuim.

Het eerste onderwerp gaat over het feit of sociaal-innovatieve organisaties vaker innovaties hebben toegepast in de afgelopen twee jaar, op het vlak van nieuwe of verbeterde producten, processen, marketingmethodes, of nieuwe of belangrijke organisatorische veranderingen. Hoewel niet verwonderlijk, toont tabel 4 duidelijk aan dat dit in sterke mate het geval is. Sociale innovatie en innovatie gaan hand in hand.

De relatie tussen arbeidsproductiviteit en sociale innovatie is in figuur 4 al aan de orde gekomen, namelijk als onderdeel van 'organisatieprestatie' (zie bijlage).

Kenmerk	Aantal organisaties	Niet sociaal innovatief	Sociaal innovatief	Totaal	Sign.
<i>Innovatie in afgelopen 2 jaar:</i>					
Geen nieuw/verbeterd product geïntroduceerd	2013	43,3%	14,7%	40,4%	
Nieuw/verbeterd product geïntroduceerd	2974	56,7%	85,3%	59,6%	**
Geen nieuw/verbeterd proces ingevoerd	2342	50,4%	17,0%	47,0%	
Nieuw/verbeterd proces ingevoerd	2646	49,6%	83,0%	53,0%	**
Geen nieuwe/verbeterde marketingmethode	3259	68,5%	38,6%	65,4%	
Nieuwe/verbeterde marketingmethode	1722	31,5%	61,4%	34,6%	**
Geen nieuwe/belangrijke organisatorische verandering	2749	57,7%	32,7%	55,1%	
Nieuwe/belangrijke organisatorische verandering	2236	42,3%	67,3%	44,9%	**
Arbeidsproductiviteit (ruim) onder gemiddelde	704	15%	7%	14%	
Arbeidsproductiviteit gemiddeld	2232	47%	26%	45%	
Arbeidsproductiviteit (ruim) boven gemiddelde	2045	38%	67%	41%	**
Geen contracten beëindigd	2447	49%	55%	50%	
Contracten beëindigd	2446	51%	45%	50%	**
Bedrijf heeft vacatures	966	18%	29%	20%	
Bedrijf heeft geen vacatures	3985	82%	71%	80%	**
Bedrijf heeft moeilijk vervulbare vacatures	4261	91%	84%	90%	
Bedrijf heeft geen moeilijk vervulbare vacatures	451	9%	16%	10%	**
Ziekteverzuimpercentage: laag (<2,2%)	2263	66%	75%	67%	
Ziekteverzuimpercentage: hoog (≥2,2%)	1098	34%	25%	33%	**
Totaal (rij gepercenteerd)	4989	90%	10%	100%	

Significantieniveaus voor toetsing verschillen tussen groepen: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$

Tabel 4. Percentage niet-sociaal innovatieve en sociaal innovatieve organisaties naar bedrijfseconomische indicatoren (gewogen data, bron WEA 2010).

In de WEA is als vervolgvraag aan de orde gesteld hoe men de eigen arbeidsproductiviteit beoordeelt ten opzichte van concurrenten of organisaties met een vergelijkbare dienstverlening. De arbeidsproductiviteit stijgt met het toenemen van sociale innovatie volgens de respondenten. Ook uit tabel 4 blijkt dat er sprake is van een zeer sterke relatie: sociaal innovatieve organisaties rapporteren vaker een meer dan gemiddelde arbeidsproductiviteit.

Een andere indicator van sociale innovatie is dat werknemers waarschijnlijk graag in koploperorganisaties willen werken, omdat deze uitdagende banen bieden (zie bijv. Nauta & Blokland, 2007). Organisaties die aandacht hebben voor sociale innovatie zouden meer strategisch belang hechten aan interessante banen waarin medewerkers zich kunnen ontplooiën. Bevindingen op het vlak van ‘interne arbeidsvoorziening’ lijken dit beeld te ondersteunen. We zien namelijk dat sociaal-innovatieve organisaties minder vaak arbeids-overeenkomsten beëindigen, vaker vacatures hebben en minder vaak moeilijk vervulbare vacatures. Uit tabel 4 blijkt dat er een relatie is tussen het percentage beëindigde arbeidsovereenkomsten in organisaties in het afgelopen jaar met de mate van sociale innovatie. Het is zo dat de mate van sociale innovatie toeneemt met het percentage ‘geen beëindigde arbeidscontracten’ in de organisatie. Uit tabel 4 blijkt tevens dat er sprake is van een zeer sterke relatie tussen vacatures en sociale innovatie. Naarmate er sprake is van meer sociale innovatie in organisaties nemen het percentage vacatures toe en het percentage moeilijk vervulbare vacatures af. Dit kan erop duiden dat de koplopers meer werk creëren, makkelijker personeel vinden en minder snel personeel moet ontslaan.

*De rol van sociale
innovatie als voorspeller
van organisatieprestatie
is afgenomen*

Hoewel we eerder hebben onderzocht dat de relatie tussen sociale innovatie en ziekteverzuim in verklarende zin niet leidt tot een eenduidig beeld (Oeij, Kraan & Vaas, 2010b), is wel waar te nemen dat de koploperorganisaties minder vaak een hoger verzuimpercentage of vaker een lager verzuimpercentage kennen vergeleken met de niet-sociaal innovatieve organisaties.

Sociale innovatie en de kwalitatieve inzet van werknemers

De mate van sociale innovatie die organisaties toepassen, kan ten dele worden afgelezen aan de organisatie van de arbeid en de mate waarin de kwaliteit van werknemers wordt benut. Met organisatie van de arbeid wordt bijvoorbeeld gewezen op de autonomie, de beslisbevoegdheid en op het voorkomen van teamwerk. Met het inzetten van de kwaliteit van werknemers bedoelen we onder meer talentbenutting en gekwalificeerdheid. Deze onderwerpen raken aan ‘goed’ personeelsbeleid.

Daarom kijken we daarnaast ook naar werkdruk en tevredenheid over werknemers. Tabel 5 geeft een overzicht van een aantal kenmerken van kwalitatieve werknemersinzet.

We bekijken eerst enkele kanten van de organisatie van de arbeid, namelijk autonomie, teamwerk en beslissingsbevoegdheid. Autonomie is gemeten met vier items: zelf kunnen bepalen van de werkmethode, de werkverdeling, de werktijden en pauzes en het zelf oplossen van operationele problemen en storingen in het productie- of werkproces (alle vier items samen vormen een schaal die de mate van autonomie van de werknemers in de organisatie bepaalt; Cronbachs alfa van deze schaal is 0,85). Het blijkt dat in de koploperorganisaties van sociale innovatie de werknemers significant vaker veel autonomie hebben. Werken in teams is een wijze om de kennis van de werknemers meer optimaal te delen en

Kenmerk	Aantal organisaties	Niet sociaal innovatief	Sociaal innovatief	Totaal	Sign.
Geen, weinig autonomie werknemers	3632	79%	49%	76%	
Veel autonomie werknemers	1167	21%	51%	24%	**
Teamwerk belangrijk in organisatie	4484	91%	94%	91%	
Teamwerk is niet belangrijk	445	9%	6%	9%	*
Teamleden beslissen zelf	2352	51%	63%	53%	
Taken worden verdeeld door leiding	2118	49%	37%	47%	**
Talenten medewerkers niet benut	1212	27%	4%	24%	
Talenten medewerkers optimaal benut	3777	73%	96%	76%	**
0-80% personeel voldoende toegerust	183	4%	0%	4%	
81-99% voldoende toegerust	1113	24%	11%	22%	
100% voldoende toegerust	3692	72%	89%	74%	**
Werkdruk in organisatie	2756	56%	53%	55%	
Geen werkdruk in organisatie	2230	44%	47%	45%	
Niet tevreden over personeel	2318	51%	19%	48%	
(Zeer) tevreden over personeel	2544	49%	81%	52%	**
Totaal (rij gepercenteerd)	4989	90%	10%	100%	

Significantieniveaus voor toetsing verschillen tussen groepen: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$

Tabel 5. Percentage niet-sociaal innovatieve en sociaal innovatieve organisaties naar kenmerken van de kwalitatieve inzet van werknemers (gewogen data, bron WEA 2010).

te verspreiden, omdat werknemers van elkaar kunnen leren. In organisaties waar teamwerk belangrijk is, speelt sociale innovatie ook vaak een belangrijke rol. Bovendien geldt dat in sterkere mate als de werknemers binnen deze teams zelf kunnen beslissen over het werk.

Twee kenmerken die iets zeggen over de kwalitatieve inzet van personeel zijn talentbenutting en de mate van gekwalificeerdheid. Organisaties waar de talenten van medewerkers zo goed mogelijk (optimaal) benut worden, scoren aanzienlijk vaker hoog op sociale innovatie. Talentbenutting is volgens de Taskforce Sociale Innovatie (2005) een van de kernelementen van sociale innovatie. Daaraan gerelateerd is de mate van gekwalificeerdheid van personeel. Koploperorganisaties in sociale innovatie zeggen beduidend vaker dat hun werknemers 100 procent volledig zijn toegerust.

Werkdruk is niet een makkelijk interpreteerbare indicator voor personele inzet of kwaliteit van het werk. Werkdruk kan zowel verwijzen naar uitdagend werk als naar te veel werk, en het gaat natuurlijk om een juiste balans tussen uitdaging en stress (Klein Hesselink, 2002). Hoewel werkdruk, aldus de ondervraagde werkgeversvertegenwoordigers, minder vaak voorkomt in de sociaal-innovatieve organisaties is het verschil met niet-sociaal innovatieve organisaties niet significant.

Tenslotte de tevredenheid van de organisatie over het personeel. Dat is gemeten met zes items, namelijk tevredenheid over: de brede inzetbaarheid van het personeel, de betrokkenheid van het personeel, de flexibiliteit die het personeel opbrengt met de werktijden, de bereidheid van het personeel om nieuwe dingen te leren, de kwaliteit van het geleverde werk door het personeel en de arbeidsproductiviteit (Cronbachs alfa van deze schaal is met 0,90 zeer hoog). Koploperorganisaties in sociale innovatie zijn significant en in omvangrijke mate vaker tevreden over hun personeel.

Sociale innovatie en de inzet van flexwerkers

Flexibilisering van personeel is een medaille met twee keerzijden. Enerzijds kan worden gesteld dat flexibilisering werknemers vrijheid verschaft en past bij een zelfgekozen strategie van werken, ontwikkelen en combineren met andere levenssferen. Anderzijds kan worden beweerd dat flexibele banen ongunstig zijn in termen van baan- en werkzekerheid, mobiliteitskansen en ontplooiingsmogelijkheden. Vooraf is niet uit te maken of koplopers in sociale innovatie 'goed doen' aan veel of weinig flexibilisering vanuit werknemersperspectief. Vanuit het organisatieperspectief is flexibilisering een belangrijk wapen om de organisatie in

In organisaties waar teamwerk belangrijk is, speelt sociale innovatie vaak een essentiële rol

balans te brengen met haar omgeving, om productief, concurrerend en klantbewust te blijven opereren. In de WEA is de omvang van de inzet van vier groepen van flexibel personeel nagevraagd en uitgerekend in percentages van het vast aangestelde personeel. In tabel 6 kunnen we daarmee een overzicht maken van de relatie tussen de inzet van flexibel personeel en de mate waarin organisaties sociale innovatie toepassen. We kunnen vaststellen dat sociaal-innovatieve koplopers en niet-sociaal innovatieve organisaties niet significant verschillen bij de inzet van tijdelijk personeel. De koplopers maken wel significant vaker gebruik van uitzendkrachten (hoewel het verschil klein is), van ZZP-ers (zelfstandigen zonder personeel) en van 'overig flexibel personeel', zoals oproepkrachten en gedetacheerde werknemers. Sociaal-innovatieve organisaties lijken door de bank genomen meer flexibilisering toe te passen.

Sociale innovatie en werknemersinspraak

Tot slot is vanuit het HRM-perspectief een belangrijk kenmerk de mate waarin werknemers mee kunnen beslissen over het bedrijfsbeleid. In tabel 7 worden drie kenmerken van werknemersinspraak in organisaties vergeleken naar de mate waarin in de organisaties sociale innovatie een rol speelt.

Kenmerk	Aantal organisaties	Niet sociaal innovatief	Sociaal innovatief	Totaal	Sign.
Geen tijdelijk personeel ingezet	2739	58%	55%	58%	
0,1-25% tijdelijk personeel	780	17%	15%	16%	
25-100% tijdelijk personeel	1241	26%	30%	26%	
Geen uitzendkrachten	4335	90%	89%	90%	
0,1-25% uitzendkrachten	272	6%	5%	6%	
25-100% uitzendkrachten	203	4%	6%	4%	*
Geen ZZP-ers	3979	84%	70%	83%	
0,1-25% ZZP-ers	335	7%	8%	7%	
25-100% ZZP-ers	503	9%	22%	10%	**
Geen overige flexwerkers	3787	80%	75%	79%	
0,1-25% overige flexwerkers	387	8%	8%	8%	
25-100% overige flexwerkers	609	12%	17%	13%	**
Totaal (rij gepercenteerd)	4989	90%	10%	100%	

Significantieniveaus voor toetsing verschillen tussen groepen: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$

Tabel 6. Percentage niet-sociaal innovatieve en sociaal-innovatieve organisaties naar de inzet van flexibele werknemers per 01-01-2010 (gewogen data, bron WEA 2010).

Sociaal-innovatieve koploperorganisaties zijn naar verhouding significant vaker organisaties zonder ondernemingsraad, medezeggenschapsraad of personeelsvertegenwoordiging, en organisaties die vaker niet of gedeeltelijk vallen onder een cao. Dit geldt zowel voor profit als non-profit organisaties en was bovendien in 2008 ook al het geval. Daarentegen is de intensiteit waarmee werkoverleg plaats vindt in organisaties duidelijk gerelateerd aan sociale innovatie. Sociaal-innovatieve koploperorganisaties doen vaker aan ‘informele’ zeggenschap dan aan ‘formele’ werknemerszeggenschap. Maar het zou verkeerd zijn om te zeggen dat het te verkiezen is geen formele zeggenschap te hebben bij sociale innovatie. Echter, dat het belang van formele werknemersvertegenwoordiging desondanks tanende lijkt, kan worden afgeleid uit het feit dat het vakbondslidmaatschap in ons land in de periode 1980-2010 daalde met bijna 16 procent (Schmitt & Mitukiewicz, november 2011).

Conclusies en discussie

De mate waarin Nederlandse organisaties actief zijn op het terrein van sociale innovatie is in 2010 ten opzichte van 2008 weinig veranderd. De organisaties zijn ‘enigszins actief’ met sociale innovatie. Ongeveer 10 procent van de organisaties is koploper in sociale innovatie, dat wil zeggen dat zij goed of zeer goed bezig zijn op twee van de vier deelaspecten – strategische oriëntatie, slimmer organiseren, flexibel werken,

Kenmerk	Aantal organisaties	Niet sociaal innovatief	Sociaal innovatief	Totaal	Sign.
Organisatie heeft OR of MR	470	40%	26%	38%	
Organisatie heeft PVT	129	11%	10%	11%	
Geen OR, MR of PVT	629	50%	63%	51%	*
Ja, CAO of AVR	3003	63%	34%	60%	
Nee, maar volgt CAO geheel of deels	449	9%	11%	9%	
Nee, valt niet onder een CAO	1314	24%	51%	26%	
Weet niet	217	4%	4%	4%	**
Nee, nooit werkoverleg	145	3%	2%	3%	
Ja, minder dan één keer per maand	2890	60%	41%	58%	
Ja, meerdere keren per maand	1176	23%	29%	24%	
Ja, meerdere keren per week	775	14%	29%	16%	**
Totaal (rij gepercentageerd)	4989	90%	10%	100%	

Significantieniveaus voor toetsing verschillen tussen groepen: * = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$

Tabel 7. Percentage niet-sociaal innovatieve en sociaal innovatieve organisaties naar kenmerken van werknemersinspraak (gewogen data, bron WEA 2010).

product-marktverbetering. De koplopers lijken zich vooral te richten op strategische oriëntatie en product-marktverbetering, de 'externe' aspecten van sociaal innoveren. Kleinere organisaties die sociaal innovatief actief zijn leggen zich vaker toe op flexibel werken, terwijl grotere organisaties meer het accent leggen op strategische oriëntatie en slimmer organiseren. Sociaal-innovatieve organisaties zitten naar verhouding vaak in de zakelijke en financiële dienstverlening en weinig in de bouwnijverheid en de overheid.

Het lijkt ons zorgelijk dat de ontwikkeling tussen 2008 en 2010 eerder een (lichte) daling lijkt aan te geven dan een stijging, omdat blijkt dat sociale innovatie gunstig is voor de organisatieprestaties en de innovatiepraktijken. Uit de regressieanalyses komt naar voren dat slimmer organiseren vergeleken met 2008 in 2010 aan belang wint bij het bepalen van de organisatieprestatie en dat product-marktverbetering de belangrijkste 'driver' is achter innovatiepraktijken. Echter, de regressieanalyses tonen ook dat het effect van sociale innovatie op organisatieprestatie als geheel is afgenomen ten opzichte van 2008. De koploperorganisaties vertonen een voorsprong op tal van terreinen vergeleken met de niet-sociaal innovatieve organisaties. De betekenis van sociale innovatie voor deze organisaties blijft dus groot. Zij steken gunstiger af op kenmerken die onderdeel zijn van of nauwe raakvlakken hebben met HRM:

*Flexibilisering van
personeel is een medaille
met twee keerzijden*

- Koplopers hebben (bij enkele bedrijfseconomische indicatoren) vaker innovatieve praktijken, vaker een hogere gemiddelde arbeidsproductiviteit en vaker lagere ziekteverzuimpercentages, en hebben zij bij de interne arbeidsvoorziening minder vaak contractbeëindigingen, meer vacatures en vaker geen moeilijk vervulbare vacatures.
- Koplopers vertonen bij de kwalitatieve inzet van personeel hogere scores voor autonomie van werknemers, vaker teamwerk, en vaker beslissingbevoegdheid van teamleden binnen deze teams. Ook is er bij koplopers vaker sprake van talentbenutting en voldoende gekwalificeerdheid van personeel. Werkgevers onder de koplopers zijn beduidend vaker tevreden over hun eigen personeel.
- Koplopers maken vaker gebruik van ZZP-ers en van oproepkrachten en gedetacheerden.
- Koplopers worden minder vaak gekenmerkt door formele werknemersmedezeggenschap – zoals het hebben van een ondernemingsraad en een personeelsvertegenwoordiging of vallen onder een cao – maar vaker door informele werknemersinspraak zoals het hebben van werkoverleg.

In 2008 was sprake van een crisis onder banken die naar boven kwam drijven met het waardeeloos worden van ‘giftige’ hypotheekleningen in de VS. Nadat in 2010 een licht economisch herstel inzette was het al gauw weer gedaan met de opleving toen bleek dat de euro-crisis zich openbaarde, een financiële crisis die ook de reële economie raakt en nog steeds voortwoedt. In deze periode zijn de twee WEA-metingen gehouden. Op zichzelf is het weinig verwonderlijk dat organisaties geen vooruitgang boekten met sociale innovatie in een tijdvak van economische malaise. Wel is dat een belangrijk signaal. Want als het waar is dat sociale innovatie een belangrijke voorwaarde is voor economische en technologische innovatie, dan mag worden verondersteld dat ook innovaties niet toenemen. Dat is slecht nieuws voor de toekomstige economie, de werkgelegenheid en ons welzijn. Onze bevindingen tonen namelijk aan dat sociale innovatie veel kan bijdragen aan verbetering en vernieuwing in organisaties.

Het onderzoek dat wij presenteerden kent enkele beperkingen. Ten eerste is de WEA gebaseerd op cross-sectioneel survey-onderzoek dat strikt genomen geen conclusies toelaat over causaliteit, hoogstens over de samenhang van variabelen. Ten tweede zijn de meningen van respondenten mogelijk onderhevig aan vertekening, hetgeen een kenmerkend risico is van zelfrapportage. Aan de andere kant kunnen we stellen dat het construct van sociale innovatie wederom als voldoende methodisch-robust en inhoudelijk-aannemelijk kan worden geïmpliceerd, zoals wij suggereerden in het eerdere artikel (Oeij et al, 2010b). Methodisch-robust omdat er vier redelijk discriminerende subconstructen ontstonden die samen een inhoudelijk-aannemelijk verdedigbare operationalisering van de ‘resource based view’ presenteren. Bovendien is de meting nu uitgebreid naar de 10- organisaties en ook dat leidt tot zinvol interpreteerbare uitkomsten.

Aanbevelingen voor de praktijk

In deze bijdrage hebben we nog wat meer dan in het vorige artikel nadruk gelegd op de relatie tussen sociale innovatie en HR-aspecten. Onze insteek van sociale innovatie is breed, namelijk ‘een strategisch ingegeven vernieuwing op het terrein van organiseren en/of organisatiegedrag, c.q. gedrag in organisaties en is op te vatten als een vermogen van een organisatie’. Omdat sociale innovatie zowel kan leiden tot betere organisatieprestaties als betere kwaliteit van de arbeid (bijv. Pot, 2009) is er soms discussie of het nu vooral gaat om organisatiestructuur-aspecten of HR-aspecten, of om beide. Wat we daarvan leren is enerzijds dat sociale innovatie een diffuus begrip is; en anderzijds dat het ‘integraal’ benaderen van het vraagstuk een ingewikkelde zoektocht is. Dat maakt het ook lastig om daarin de rol van de HR-professional uit te lichten. Een conclusie zou kunnen zijn dat de HR-professional niet geïsoleerd opereert en ook

geen vanzelfsprekende spin-in-het-web positie heeft bij het verbinden van strategische, tactische en operationele organisatiedoelstellingen. Daarvoor is samenwerking met anderen in lijn en staf vereist. Toch is er ook voor de HR-professional apart nog een flinke positie-winst te behalen. HR-professionals zijn in hun organisaties experts in flexibel werken maar weten soms te weinig over slimmer organiseren. In dat laatste zouden zij hun expertise kunnen versterken – we zagen dat het belang van slimmer organiseren toeneemt bij betere bedrijfsprestaties. Dan worden zij de optimale gesprekspartner van strategie-verantwoordelijken en innovators (die vooral goed thuis zijn in strategische oriëntatie en product-marktverbetering). Het is aan HR-professionals om die gesprekspartners te overtuigen van het positieve effect van arbeidsvoorzieningsbeleid, verzuimbeleid, autonomieverbetering en talentbenutting, passende flexibilisering en werknemersinspraak op het sociaal innovatieve vermogen van de organisatie en de innovatiekracht van haar werknemers in zowel de private als publieke sectoren. Sociale innovatie hoeft misschien niet zozeer de kern te worden van HRM (Nauta & Blokland, 2007), maar HRM kan waarschijnlijk wel beter integreren met andere organisatie-disciplines (bijv. Baron & Kreps, 1999) zodat succesvoller innoveren als ook sociaal innoveren meer binnen handbereik komt.

Sociaal-innovatieve organisaties zitten naar verhouding weinig in de bouwnijverheid en de overheid

Een heel andere aanbeveling is om bij innovatie meer de samenwerking te benadrukken met de medewerkers. Van medewerkers bij koplopers leren we dat werkgevers tevreden zijn over hun prestaties. In die organisaties worden hun talenten benut, terwijl formele werknemersinspraak geen noodzakelijke voorwaarde lijkt voor sociale innovatie. Deze organisaties wekken de indruk flexibeler om te gaan met personeel. Hier lijken zich kansen aan te dienen voor co-creatie en co-productie met medewerkers, voor wie vastigheid wellicht niet een arbeidsvoorwaardelijke eis is. Mogelijk als zo vaak een uit nood geboren deugd die kansen biedt voor medewerker en organisatie. Aan de HR-professional de belangrijke taak om deze samenwerking te faciliteren en zo ‘bottom up’ innovatie te prikkelen. Hierbij moet de HR-professional (leren) meebewegen, want innovatieprocessen verlopen open, nooit rechtlijnig, kennen veel spelers, en zijn tegenwoordig altijd multi-disciplinair, maar vergen tegelijk ook unieke kennis (Oeij & Vaas, 2011). Zoals wij sociale innovatie opvatten als een vermogen van een organisatie, zo zien wij ‘integrerende’ HR-professionals voor ons die dit vermogen concreet helpen vormgeven.

SUMMARY

Social innovation – in most Anglo-Saxon publications called ‘workplace innovation’ – is defined as a strategic renewal on organizing and organizational behavior as an organizational capability. This capability may consist of four resources: strategic orientation, product-market improvement, flexible work and organizing smarter. Social innovation is theoretically rooted in the Resource Based View of the Firm. Analysis of NEWS 2008 and NEWS2010 data show that Dutch organizations are ‘rather’ active with social innovation: on a 1-5 scale their total mean score is 3.4. Organizations being more active with social innovation more often report an improved organizational performance. The forerunner-organisations – organisations that excel in at least two of the four resources, consisting of 10% of the sample – outperform the non-social innovative organisations on several practices concerning the organization of labour and HR-related characteristics. Since 2008 the share of organisations that undertake social innovation activities has come to a standstill. Since social innovation is positively related to organizational improvement and renewal it is considered as worrisome for the future of the Dutch economy.

Keywords: social innovation, resource based view, dynamic capabilities, high performance work systems, organizational performance, workplace innovation.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY, and London: Cornell University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*. New York, etc.: Wiley.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave MacMillan.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Klein Hesselink, J. (2002). *Werkstress en verandering, verslag van een evaluatieonderzoek van de cursus ‘Anders Werken’*. Proefschrift Radboud Universiteit. Hoofddorp: TNO Arbeid.

- Looise, J.C. (1996). *Sociale innovatie moet, maar hoe?* Inaugurele rede Universiteit Twente. Enschede: UT.
- Nauta, A. & Blokland, K. (2007). Sociale innovatie, kern van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 10 (3), 55-71.
- Oeij, P.R.A., Dhondt, S. & Korver, T. (2011). Social innovation, workplace innovation and social quality. *International Journal of Social Quality*, 1 (2, Winter), 39-49.
- Oeij, P.R.A., Dorenbosch, L.W., Klein Hesselink, D.J., Vaas, F. (2010a). *Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom | Lemma.
- Oeij, P.R.A., Kraan, K.O. & Vaas, F. (oktober 2009). *Sociale innovatie omschreven en gemeten. Een theoretisch construct voor het monitoren van sociale innovatie in organisaties en de empirische relatie met organisatieprestatie en ziekteverzuim*. TNO Kwaliteit van Leven: Hoofddorp.
- Oeij, P.R.A., Kraan, K.O. & Vaas, F. (2010b). Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie. *Tijdschrift voor HRM*, 13 (1), 31-49.
- Oeij, P. & Vaas, F. (2011). Leren van innovaties 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.R.A., Vroome, E.M.M de, Sanders, J.M.A.F. & Bossche, S.N.J. van den (2009). *Werkgevers Enquête Arbeid 2008: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M. de, Kraan, K. , Goudswaard, A. (2011). *Werkgevers Enquête Arbeid 2010: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Pot, F.D. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie*. Inaugurele rede Radboud Universiteit Nijmegen (24 april). Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Pot, F.D. (te verschijnen 2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*.
- SER (2006). *Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Sociale Innovatie*. Advies Sociaal-Economische Raad, Publicatienummer 8 (1), 20 oktober 2006. Den Haag: SER.
- Schmitt, J. & Mitukiewicz, A. (November 2011). *Politics Matter. Changes in Unionization Rates in Rich Countries, 1960-2010*. Washington: Center for Economic and Policy Research.
- 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. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Trist, E. & Murray, H. (1993). *The social engagement of social science: A Tavistock anthology*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Dankwoord

Met dank aan onze collega's Karolus Kraan, Fietje Vaas en Ernest de Vroome.

Bijlage: Onderzoeksverantwoording

Strategische oriëntatie

- Meteen reageren op externe ontwikkelingen die op de organisatie afkomen.
- Bewust nieuwe kennis van buiten naar binnen halen.
- Samenwerken met derden en/of participeren in netwerken.

Flexibel werken

- Flexibilisering:
 - Bredere inzetbaarheid van personeel.
 - Flexibele werktijden.
 - Flexibele contracten.
 - Zelf roosteren (werknemers zelf de werktijden laten bepalen).
- Maatwerk in arbeidsrelaties: (waargenomen ruimte voor maatwerk):
 - Werktijden van medewerkers.
 - Werkprestaties van medewerkers.
 - Ontwikkeling/opleiding van medewerkers.
 - Flexibele inzet van medewerkers.

Slimmer Organiseren

- Steeds nieuwe combinaties maken tussen verschillende manieren van het organiseren van het werkproces (bijv. het tegelijk combineren van flexibel inzetten van personeel met nieuwe toepassingen van ICT).
- Regelmatig vernieuwen van werkprocessen.

Product-marktverbetering

- Regelmatig zoeken naar nieuwe markten/klanten.
- Regelmatig bestaande producten/diensten verbeteren en/of verfijnen.

Bijlage Tabel 1. Sociale innovatie empirisch geconstrueerd als vier aspecten.

Data

De onderzoeksgegevens zijn afkomstig uit de Werkgevers Enquête Arbeid: WEA, die is afgenomen in het najaar van 2008/begin 2009 en het najaar van 2010 (zie gedetailleerd: Oeij, De Vroome, Sanders & Van den Bossche, 2009; Oeij, De Vroome, Kraan & Goudswaard, 2011). De data van de WEA2010 worden hieronder beschreven; voor die van de WEA2008 verwijzen we naar het eerdere T-HRM artikel (Oeij, Kraan & Vaas, 2010b). De bruto steekproef is getrokken uit het LISA-vestigingenbestand. Vestigingen zijn niet hetzelfde als 'bedrijven' en 'organisaties', maar in de tekst worden deze begrippen ter afwisseling ook toegepast. Een vestiging kan een filiaal zijn of een bedrijfs- of organisatieonderdeel (bijv. van een concern of een gemeente). De steekproeftrekking is gestratificeerd naar 42 (sub)sectoren (geaggregeerd tot 12 sectoren) en vijf grootteklassen. Het veldwerk vond plaats met een schriftelijke enquête of een internet-enquête. De respondent is meestal de directeur (in kleine vestigingen) of een personeelsmanager. Het netto-responspercentage bedroeg in 2008 35% (een netto respons van 5.387 vragenlijsten) en in 2010 37% (netto 5.518).

Het meten van sociale innovatie

In 2008 zijn de vragen over sociale innovatie alleen gesteld aan bedrijven met tien of meer werknemers in dienst, omdat we toen 'geformaliseerd' organisatiebeleid onderzochten. Het organisatiebeleid bij kleine bedrijven heeft vaak een ad hoc-karakter. De (sub)steekproef van 2008 omvatte 2.263 bedrijven en instellingen van 10 of meer werknemers. In 2010 zijn de vragen over sociale innovatie aan alle organisaties gesteld. Het aantal organisaties met 10 of meer werknemers in dienst was toen 3.509. Met de WEA-data zijn de vier sociale innovatie-bronnen gemeten door middel van de constructie van subschalen.

Strategische oriëntatie op de omgeving is geoperationaliseerd met een maat bestaande uit drie uitspraken: 'Ons bedrijf reageert meteen op ontwikkelingen die op haar afkomen'; 'Ons bedrijf haalt bewust nieuwe kennis van buiten naar binnen', en 'Ons bedrijf werkt samen met derden en/of participeert in netwerken'. De reacties op de drie uitspraken zijn met 5-punts-Likertschalen schalen gemeten. De antwoordcategorieën liepen van 1='helemaal niet' tot 5='in sterke mate'. De schaalscore is berekend als het gemiddelde over de reacties op de drie items. Cronbachs alfa in 2010 is 0,60 voor de 10+ bedrijven en 0,61 voor alle bedrijven.

Flexibel werken is de tweede dimensie van sociale innovatie. Bij flexibel werken gaat het om een flexibele personele inzet (4 items) en maatwerk in arbeidsrelaties (4 items). Flexibel werken werd bevraagd als 'Past uw bedrijf in sterke of geringe mate de volgende vormen van flexibilisering van de arbeid toe?': 'Brede inzetbaarheid van personeel'; 'Flexibele werktijden'; 'Flexibele contracten' en 'Zelf roosteren (werknemers zelf de werktijden laten bepalen)'. De antwoordcategorieën van deze vier items zijn: 1='in zeer sterke mate' tot en met 5='helemaal niet'. De vier items over maatwerk betreffen de aan leidinggevende gegeven ruimte voor het maken van maatwerkafspraken met werknemers op een vier-tal arbeidsvoorwaarden: '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 medewerkers)': 'werktijden van medewerkers'; 'werkprestaties van medewerkers'; 'ontwikkeling/ opleiding van medewerkers', en 'flexibele inzet van medewerkers' (1='heel weinig/geen ruimte'-5='heel veel ruimte'). Cronbachs alfa in 2010 is 0,76 voor de 10+ bedrijven en 0,78 voor alle bedrijven.

Slimmer organiseren is geoperationaliseerd met een maat bestaande uit twee items: 'Ons bedrijf maakt steeds nieuwe combinaties tussen verschillende manieren van het organiseren van het werkproces (bijvoorbeeld het tegelijk combineren van flexibel inzetten van personeel met nieuwe toepassingen van ICT)'; 'In ons bedrijf worden de werkprocessen

regelmatig vernieuwd' (1='helemaal niet'-5='in sterke mate'). Omdat het om twee items gaat, is alleen de correlatie coëfficiënt berekend. De correlatie tussen de items (Pearsons r) in 2010 is 0,40 voor de 10+ bedrijven en 0,43 voor alle bedrijven.

Product-marktverbetering ten slotte is bevraagd met twee stellingen over de mate waarin het bedrijf 'regelmatig zoekt naar nieuwe markten/klanten' en of 'de bestaande producten/diensten regelmatig verbeterd en/of verfijnd worden' (1='helemaal niet' tot 5='in sterke mate'). Ook hier zijn alleen correlatie coëfficiënten berekend. De correlatie tussen de items (Pearsons r) in 2010 is 0,49 voor de 10+ bedrijven en 0,52 voor alle bedrijven.

Behalve de gemiddelde schaalscore, die loopt van 1 tot en met 5, is ook het percentage bedrijven berekend die "in sterke mate" of "in zeer sterke mate" scoren op strategische oriëntatie, flexibel werken, slimmer organiseren en product-marktverbetering.

Het meten van de effectvariabele organisatieprestatie

Sociale innovatie is een voorwaarde voor het beter presteren van organisaties. Daartoe wordt gekeken naar de effectvariabele 'organisatieprestatie', de zelfgerapporteerde financieel-economische uitkomst van de organisatie. Deze is gemeten met drie items, die echter in 2010 anders zijn geformuleerd dan in 2008. In 2008 was de vraag: 'In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen over bedrijfsprestaties in de afgelopen twee jaar?': 'De arbeidsproductiviteit in ons bedrijf is verbeterd', 'De omzet van ons bedrijf is gegroeid' en 'de winst in ons bedrijf is gegroeid'. De antwoordcategorieën liepen van 1='helemaal oneens' tot en met 5='helemaal eens'. In 2010 is de vraagstelling veranderd in: 'De volgende stellingen gaan over bedrijfsprestaties in de afgelopen twee jaar: 'de arbeidsproductiviteit in ons bedrijf is ...', 'de omzet van ons bedrijf is ...' en 'de winst van ons bedrijf is ...'. De antwoordcategorieën varieerden van 1='sterk afgenomen' tot en met 5='sterk toegenomen'. Cronbachs alfa in 2010 is 0,78 voor de 10+ bedrijven en 0,81 voor alle bedrijven.

Data-analyse

De gegevens zijn verklarend en beschrijvend geanalyseerd. Voor het vergelijken van de verschillen tussen jaren (metingen) en groepen (grootteklassen van organisaties) is gebruik gemaakt van variantieanalyse met t-toets. Daarbij zijn de gegevens in de gestratificeerde steekproef gewogen voor de populatiewaarden. Daarnaast zijn hiërarchische multiële lineaire regressieanalyses uitgevoerd op de effectvariabele. Daarbij is eerst gecorrigeerd (model 0) voor: sector, grootteklasse en drie sociaal demografische kenmerken van het personeelsbestand

van de organisatie. Model 0 (Mo) bevatte de achtergrondvariabelen: sector (12 categorieën; gecodeerd als 0,1-dummies); grootteklasse (3 of 5 categorieën; idem), geslacht (percentage vrouwen); procentuele verdeling van het personeelsbestand over 4 leeftijdsgroepen (jonger dan 25 jaar, 25-44 jaar, 45-54 jaar, 55 jaar of ouder) en procentuele verdeling over drie opleidingsniveaus: laaggeschoolden (maximaal lo, lbo, mavo, vmbo) en middelbaar geschoolden (maximaal mbo, havo, vwo) en hoog geschoolden (hbo en wo). In Model 1 zijn de sociale innovatievariabelen toegevoegd. Deze regressieanalyses zijn gedaan op het ongewogen (gestratificeerde) steekproef bestand.

Naast verklarende analyses zijn beschrijvende analyses uitgevoerd, die met name een vergelijking bieden van sociaal-innovatieve organisaties versus niet-sociaal innovatieve organisaties op het gebied van de organisatie van arbeid en personeelsbeleid. De verschillen zijn getoetst met een Chi-kwadraat toets. Sociaal innovatieve organisaties zijn organisaties die op ten minste 2 van de 4 deelaspecten waarde 4 of hoger ('in sterke mate', 'in zeer sterke mate') scoorden. Deze classificatie is in lijn met de gedachte die vanuit de 'Resource Based View' en de 'High Performance Work Systems' theorie voortvloeit, die namelijk stellen dat organisaties over meerdere bronnen dienen te beschikken om tot een unieke, nauwelijks te kopiëren combinatie ('bundle') te geraken waarmee zij voordeel kunnen behalen. De omvang van de sociaal innovatieve koploperorganisaties betreft ongeveer 10 procent van de organisaties in de responsgroep in 2008 en in 2010.