



# Sociale Innovatie Monitor Limburg 2019

Economie 4.0: werken aan digitale vaardigheden

Zuyd  
Hogeschool

**ZU  
YD**



Maastricht University

SOCIAAL-ECONOMISCH  
KENNISCENTRUM  
**neimed**

**lww**

VNO-NCW in Limburg

## Colofon

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

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

Aan het onderzoek en de rapportage Sociale Innovatie Monitor Limburg 2019, thema: 'Economie 4.0: werken aan digitale vaardigheden' hebben meegewerkt:

Jol Stoffers, Anne Kleefstra, Jenny Wijnen-Amanchar, Ruud Gerards, Mark Hendriks & Andries de Grip.

Uitgave voorjaar 2019  
Lectoraat Employability  
Zuyd Hogeschool  
Postbus 69, 6130 AB Sittard  
Email: [jol.stoffers@zuyd.nl](mailto:jol.stoffers@zuyd.nl)

Druk:  
Impreso B.V., Maastricht





## **Sociale Innovatie Monitor Limburg 2019**

Economie 4.0: werken aan digitale vaardigheden

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



## Voorwoord

In dit rapport worden de resultaten van de Sociale Innovatie Monitor Limburg 2019 (SIML) gepresenteerd. Dit onderzoek naar sociale innovatie in Limburgse organisaties werd van januari 2019 tot mei 2019 uitgevoerd door het Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool en het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) Universiteit Maastricht, in samenwerking met Neimed, Sociaal-Economisch Kenniscentrum en de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV). Sociale innovatie wordt door het Network Social Innovation (NSI) van de Universiteit Maastricht gedefinieerd als: vernieuwingen in organisaties en nieuwe manieren van werken, die leiden tot het beter ontwikkelen en benutten van de vaardigheden van medewerkers, om daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen of andere organisatie-, maatschappelijke-, of medewerkersdoelen te verwezenlijken. Door de monitor jaarlijks uit te zetten en in kaart te brengen hoe het sociale innovatievermogen zich ontwikkelt binnen organisaties in Limburg, hopen het Zuyd Lectoraat Employability, ROA, Neimed en de LWV een impuls te geven aan de optimalisering van diverse bedrijfsinterne en –externe sociale innovaties. In deze editie van de monitor staat het thema 'Economie 4.0: werken aan digitale vaardigheden' centraal.

In de SIML wordt, net als in voorgaande jaren, extra aandacht gegeven aan de praktische invulling van sociale innovatie en de betekenis die ondernemers, professionals en bestuurders hieraan geven. Op de zes hoofdpijlers van sociale innovatie zullen de resultaten van 2019 vergeleken worden met die van de voorgaande jaren. Ook is wederom gekeken naar de relatie tussen het sociale innovatievermogen van organisaties en hun prestaties. Tot slot is gekeken of de afgelopen jaren belangrijke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden op de verscheidene pijlers van het sociale innovatievermogen van de Limburgse organisaties. Daarbij worden de belangrijkste ontwikkelingen nader belicht.

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

De onderzoeksresultaten met betrekking tot sociale innovatie worden gebruikt in het onderwijs van de Zuyd Hogeschool - te weten in de bacheloropleiding Business Studies (HRM studenten) en de masteropleiding Personal Leadership en Innovation and Change.

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

Lectoraat Employability, Zuyd Hogeschool  
Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Universiteit Maastricht  
Neimed, Sociaal-Economisch Kenniscentrum  
Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV)



**Hans Teunissen**  
**Gedeputeerde Ruimte en Onderwijs**  
**Provincie Limburg**



**“Zorgen dat elke Limburger, jong en oud, mee kan doen in de steeds verdere digitalisering van Limburg.”**

Om een aantrekkelijke regio te zijn en blijven, ook voor toekomstige generaties, moeten we in Limburg de vruchten plukken van nieuwe technologische mogelijkheden en goed en verstandig omgaan met de veranderingen als gevolg hiervan. Dat is het streven. Om de juiste keuzes te kunnen maken voor de toekomst en de kansen die digitalisering biedt, te verzilveren. Over hoe we dat kunnen en moeten doen, moeten we het de komende periode samen gaan hebben: ondernemers, onderwijs, overheid en vooral burgers.



## Inhoudsopgave

Executive summary	9
1. Inleiding	11
2. Sociale innovatie en de 6 pijlers	13
2.1 Pijler 1: Strategische oriëntatie op sociale innovatie	13
2.1.1 Verschillende aspecten van strategische oriëntatie	14
2.2 Pijler 2: Interne veranderingssnelheid	22
2.2.1 Aspecten van interne veranderingssnelheid	23
2.3 Pijler 3: Zelforganiserend vermogen	26
2.3.1 Aspecten van zelforganiserend vermogen	27
2.4 Pijler 4: Talentontwikkeling	31
2.4.1 Aspecten van talentontwikkeling	33
2.5 Pijler 5: Investeren in kennisbasis	36
2.5.1 Verschillende manieren om te investeren in kennisbasis	39
2.6 Pijler 6: Duurzame inzetbaarheid	39
2.6.1 Indicatoren van duurzame inzetbaarheid	42
3. Economie 4.0: digitale vaardigheden	43
3.1 Digitalisering	43
3.2 Digitale vaardigheden	48
4. Relatie tussen sociale innovatie en organisatieprestaties	49
4.1 Omzetgroei	49
4.2 Nieuwe producten en diensten	51
4.3 Duurzaamheid	52
4.4 Ziekteverzuim	53
5. Nader uitgelicht/verdieping	55
5.1 Sociaal innovatievermogen naar organisatiegrootte	55
5.1.1 Organisationsgrootte en pijlers van sociaal innovatievermogen	55
5.2 Verschillen tussen regio's	56
5.2.1 Regio en pijlers van sociaal innovatievermogen	57
6. Conclusies	59
Literatuurlijst	63
Bijlage: Opzet onderzoek	67



**Antoine op den Drink**  
**Vestigingsdirecteur Maastricht**  
**Fagro Finance & Control en Supply Chain Management**



**“Technologie is geen doel op zich, maar vormt in de huidige maatschappij een mooie uitdaging om nieuwe technieken op een duurzame wijze in te zetten en zodoende de toegevoegde waarde voor onze medewerkers en klanten verder te vergroten.”**

Process mining, Robotic Process Automation, Business Intelligence en andere technologische ontwikkelingen vallen onder de noemer FinTech dat momenteel een sterke vlucht neemt. Wie nog wil meetellen in de nabije toekomst zal volop moeten inzetten op die nieuwe technologieën en digitalisering. Fagro omarmt deze ontwikkelingen en richt zich steeds meer op het relatief nieuwe FinTech. Dit vereist van medewerkers de benodigde hard- en softskills. Daarnaast worden zij in de Fagro Academy getraind en wordt hun FinTech expertise up-to-date gehouden. Nieuwe technieken bieden kansen om blijvend inhoud te kunnen geven aan onze belofte aan de klant, namelijk 'improving your performance'.





## Executive summary

De Sociale Innovatie Monitor Limburg (SIML) meet aan de hand van een vragenlijst met 105 vragen het sociale innovatievermogen van Limburgse organisaties. Aan de editie van 2019 namen een recordaantal van 211 organisaties deel. In het onderzoek worden zes elkaar aanvullende pijlers van sociale innovatie onderscheiden:

- Strategische oriëntatie op sociale innovatie
- Interne veranderingssnelheid
- Zelforganiserend vermogen
- Talentontwikkeling
- Investeren in kennisbasis
- Duurzame inzetbaarheid

Daarbij is er dit jaar extra aandacht voor nieuwe technologieën en digitalisering in organisaties en de invloed die deze hebben op de aanwezige en gewenste vaardigheden van medewerkers.

De meting in 2019 van de monitor levert de volgende bevindingen op:

De monitor laat zien dat de Limburgse werkgevers nog aan concurrentiekracht kunnen winnen. Vooral op het gebied van de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers (60+) kunnen veel organisaties zich nog verbeteren. Wat bij hierbij vooral opvalt, is dat de score die organisaties gemiddeld geven aan de mate waarin hun oudere medewerkers regelmatig van werkzaamheden wisselen laag is. De monitor laat duidelijk zien dat duurzame inzetbaarheid, samen met zelforganiserend vermogen, het grootste obstakel is voor het verder uitbouwen van het sociale innovatiebeleid in Limburg. Zelforganiserend vermogen gaat in op de mate waarin medewerkers beslissingsvrijheid hebben en samenwerking in de organisatie.

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

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

De monitor laat opnieuw duidelijk zien dat sociale innovatie loont. Meer aandacht voor sociale innovatie is gunstig voor de concurrentiekracht van het Limburgse bedrijfsleven. Zo blijkt dat organisaties en niet-commerciële organisaties die meer doen aan sociale innovatie op verschillende prestatie-indicatoren hoger scoren. Dit geldt zowel voor hun omzetgroei en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten als op het gebied van duurzaamheid.

Bovendien hebben organisaties met een groter sociaal innovatievermogen een lager ziekteverzuim onder hun medewerkers.

Er zijn duidelijke sectorale verschillen in het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. Op alle zes pijlers van sociale innovatie zijn verschillen te zien. De commerciële dienstverlening scoort op alle pijlers, met uitzondering van de strategische oriëntatie, het hoogst. Opvallend is dat de niet-commerciële dienstverlening vooral hoog scoort op netwerken en externe samenwerkingen en laag scoort op samenwerkingen in de organisatie tussen afdelingen en binnen teams.

Ook bedrijfsgrootte heeft effect op het sociale innovatievermogen van organisaties. Er zijn significante verschillen tussen de organisatiegrootte te zien op vier van de zes pijlers. Interne veranderingsnelheid, zelforganiserend vermogen, talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid laten een significant verschil zien. Over het algemeen laten de kleine organisaties de hoogste scores zien.

Daarnaast tonen de resultaten dat er binnen Limburg geen significante regionale verschillen in het sociale innovatievermogen bestaan.

Ten slotte is er dit jaar wederom een aantal vragen gesteld over digitalisering en digitale vaardigheden van medewerkers en is er aandacht besteed aan het thema economie 4.0 waarvoor een aantal vragen over nieuwe technologieën zijn toegevoegd. Tussen de sectoren zijn verschillen te zien in de ontwikkeling van de digitale vaardigheden. De digitale vaardigheden van de medewerkers zijn het minst ontwikkeld in de niet-commerciële dienstverlening.

## 1. Inleiding

Organisaties richten zich steeds meer op sociale innovatie om beter gebruik te maken van talenten en nieuwe manieren van organiseren en managen te vinden.<sup>1</sup> Sociale innovatie wordt door het Network Social Innovation (NSI) gedefinieerd als: vernieuwingen in organisaties en nieuwe manieren van werken, die leiden tot het beter ontwikkelen en benutten van de vaardigheden van medewerkers, om daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen of andere organisatie-, maatschappelijke-, of medewerkersdoelen te verwezenlijken. De aandacht voor sociale innovatie neemt toe en wordt steeds meer een onderdeel van de dagelijkse gang van zaken in organisaties.<sup>2</sup> Een belangrijke ontwikkeling is bijvoorbeeld economie 4.0. Economie 4.0 gaat een stap verder dan industrie 4.0 en beschrijft daarom dat digitalisering niet alleen resulteert in veranderingen in de industriële productie, maar ook in alle dienstensectoren en daarom gevolgen zal hebben voor alle levensgebieden.<sup>3</sup> Met de Sociale Innovatie Monitor Limburg (SIML) brengen we in kaart hoeveel aandacht er bij Limburgse werkgevers is voor sociale innovatie en in hoeverre er daarbij verschillen zijn tussen sectoren, grootte van organisaties en regio's. Ook hebben we onderzocht of er een verband is tussen sociale innovatie en de prestaties van organisaties.

Sociale innovatie wordt in de SIML gemeten aan de hand van vragenlijsten met 105 vragen. Deze vragen bepalen het niveau van sociale innovatie in organisaties op basis van zes, in belangrijke mate complementaire, pijlers: (1) strategische oriëntatie op sociale innovatie; (2) interne veranderingssnelheid; (3) zelforganiserend vermogen; (4) talentontwikkeling; (5) investeren in kennisbasis; en (6) duurzame inzetbaarheid.

De eerste pijler kijkt naar de mate waarin sociale innovatie strategisch verankerd is in de organisatie. De tweede en derde pijler hebben betrekking op het flexibel organiseren, de laatste drie pijlers hebben betrekking op investeren in medewerkers en kennis. Alle pijlers zijn gebaseerd op een aantal verschillende indicatoren. Alle indicatoren zijn gemeten op basis van een 5-puntsschaal die uiteenloopt van 1 ("zwak") tot 5 ("sterk").

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

---

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

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

<sup>3</sup> Institute for Employment Research (2016). *Economy 4.0 and its labour market and economic impacts* [ISSN 2195-2655]. Nuremberg, DE: Institute for Employment Research.

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



**Yordi Koppenhagen**  
**Implementatie Consultant bij OQ.**  
**Profitable Parking Solutions**



**“Data kan een hele mooie taal spreken. En als je goed ernaar luistert, kun je voor elk vraagstuk wel een passende oplossing vinden.”**

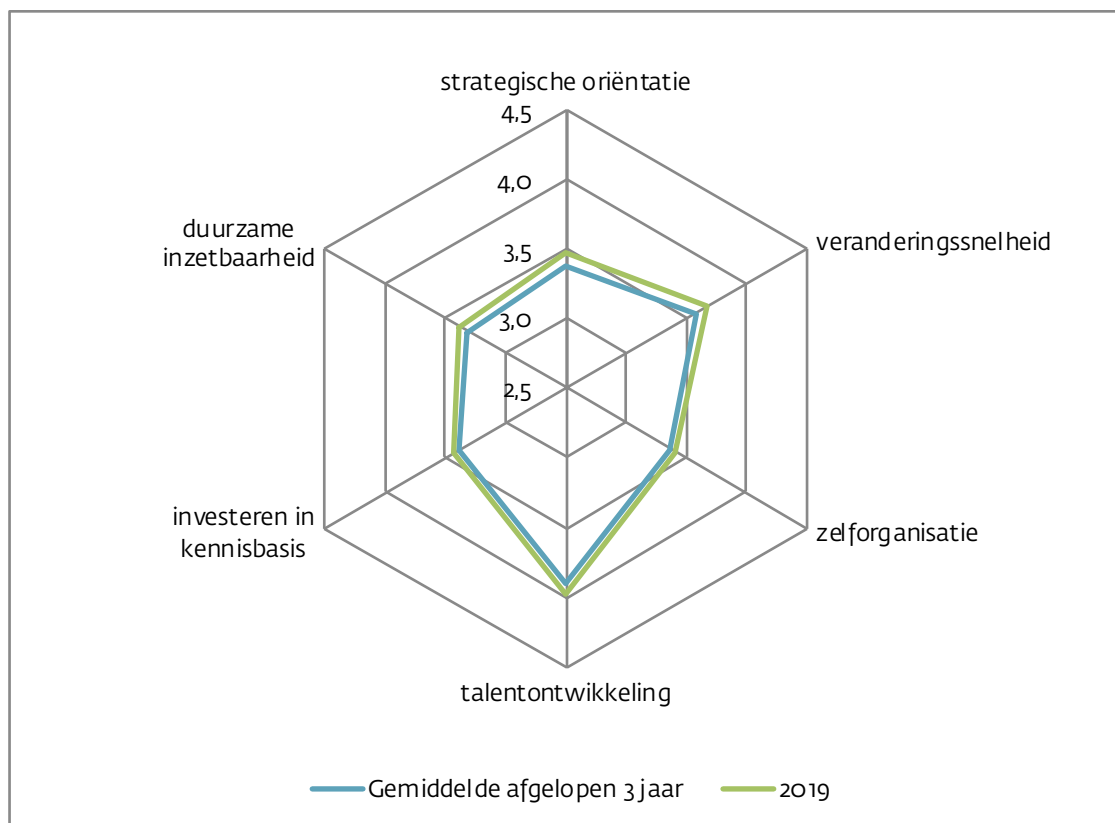
Veel van onze klanten hebben niet alleen mobiliteitsvraagstukken, maar worden zich ook steeds bewuster van de kosten van parkeren. De gemiddelde kosten van een parkeerplaats zijn dan ook maar liefst € 2.500 per jaar. Organisaties hebben meer nood aan een flexibeler parkeerbeleid en begeleiding in hoe zij vraag en aanbod kunnen beïnvloeden. Een duurzaam parkeerbeleid kan gerealiseerd worden door het slim inzetten van nieuwe en digitale technologie. Door het meten van de wijze waarop mensen zich verplaatsen, wordt een immense rijkdom aan data verzameld waarmee we innovatieve en creatieve oplossingen kunnen voorstellen, zodat onze klanten slimmer om kunnen gaan met hun mobiliteits- en parkeervraagstukken.



## 2. Sociale innovatie en de 6 pijlers

Figuur 1 toont de ontwikkeling van sociale innovatie in Limburg in 2019 en de voorgaande drie jaren. Het totale gemiddelde sociale innovatievermogen in het Limburgse bedrijfsleven is in 2019 gemiddeld 3,6 vergeleken met 3,5 in de drie jaar daarvoor. Op alle pijlers reikt het sociale innovatievermogen in Limburg in 2019 net iets verder dan gemiddeld over de afgelopen drie jaar. Op de volgende pagina's gaan we uitgebreid in op de specifieke ontwikkeling van de zes pijlers van sociale innovatie.

FIGUUR 1. Sociaal innovatievermogen 2019 in vergelijking met de drie voorgaande jaren



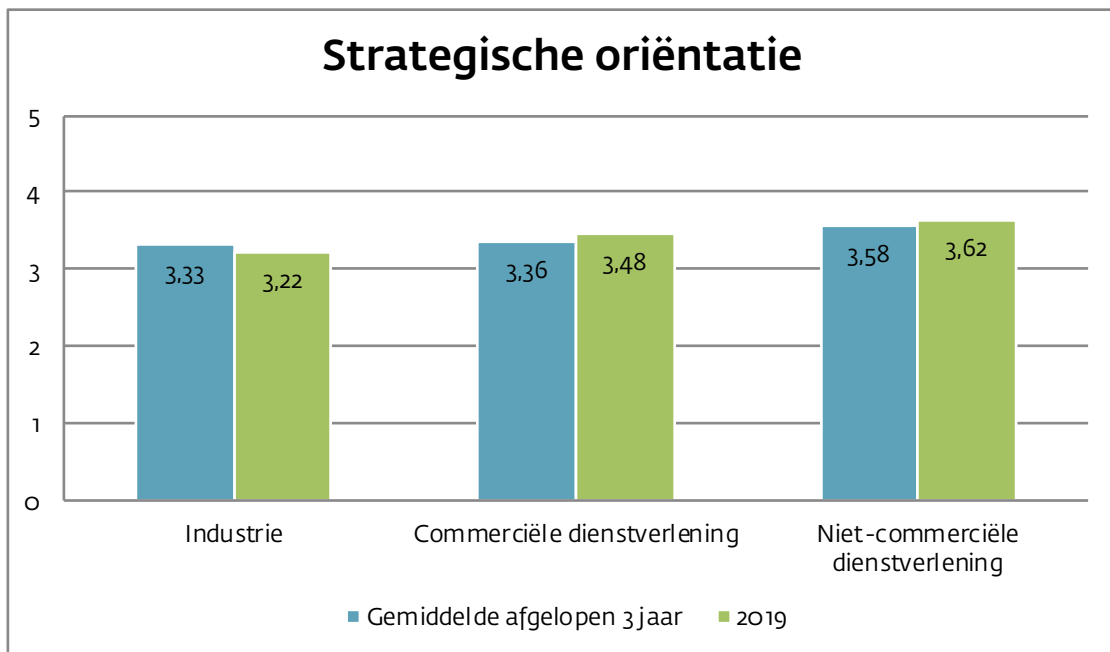
Gemeten op een 5-puntsschaal

### 2.1 Pijler 1: Strategische oriëntatie op sociale innovatie

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

<sup>5</sup> Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.; Cheng, C. C. J. & Huizingh, E. K. R. E. (2014). When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1235-1253.; Gatignon, H. & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.

FIGUUR 2. Pijler 1: Strategische oriëntatie op sociale innovatie



#### Resultaten:

- Het Limburgse bedrijfsleven scoort in 2019 gemiddeld 3,4 op de pijler strategische oriëntatie op sociale innovatie. De aandacht voor strategische oriëntatie is daarmee gemiddeld vergeleken met het sociale innovatievermogen in zijn geheel.
- Geen enkele organisatie scoort lager dan 2,4 op strategische oriëntatie. Er zijn dus geen organisaties die zichzelf als zwak beoordelen op deze pijler. Er zijn dit jaar meer organisaties die zichzelf op alle aspecten van hun strategische oriëntatie op sociale innovatie echt sterk vinden. In 2018 scoorde slechts 1,4% zichzelf hoger dan 4,0 op de gehanteerde 5-puntsschaal. In 2019 scoort 6,7% zichzelf hoger dan 4,0. Ook de hoogste score is hoger dan in 2018 en is gestegen van 4,3 naar 4,6.
- Er zijn significante verschillen tussen de verschillende sectoren. Figuur 2 laat zien dat strategische oriëntatie het stevigst verankerd is bij organisaties in de niet commerciële dienstverlening (3,6), terwijl dit het minst het geval is bij de industrie (3,2).
- In de industrie is de strategische oriëntatie op sociale innovatie gedaald ten opzichte van voorgaande jaren. In de commerciële en niet-commerciële dienstverlening is de pijler gestegen ten opzichte van de drie voorgaande jaren. De gemiddelde score in de niet-commerciële dienstverlening laat de minste fluctuatie zien. De industrie en commerciële dienstverlening laten een sterkere fluctuatie zien in de strategische oriëntatie op sociale innovatie.

#### 2.1.1 Verschillende aspecten van strategische oriëntatie

Er zijn een aantal aspecten waarmee strategische oriëntatie is gemeten: focus op innovatie, kostenbewustzijn, kennisabsorptie, netwerken, open innovatie, cultuur en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Deze bespreken we hieronder.

### Focus op innovatie

De focus op innovatie meet in hoeverre een organisatie gericht is op innovatie en vernieuwing. In alle sectoren is de focus op innovatie licht gedaald. Tussen de sectoren is geen significant verschil waar te nemen. De industrie en de niet-commerciële dienstverlening scoren 3,6 en de commerciële dienstverlening 3,7. Daarmee laten de industrie en niet-commerciële dienstverlening een afname zien ten opzichte van vorig jaar (3,8) en de commerciële dienstverlening blijft stabiel (3,7).

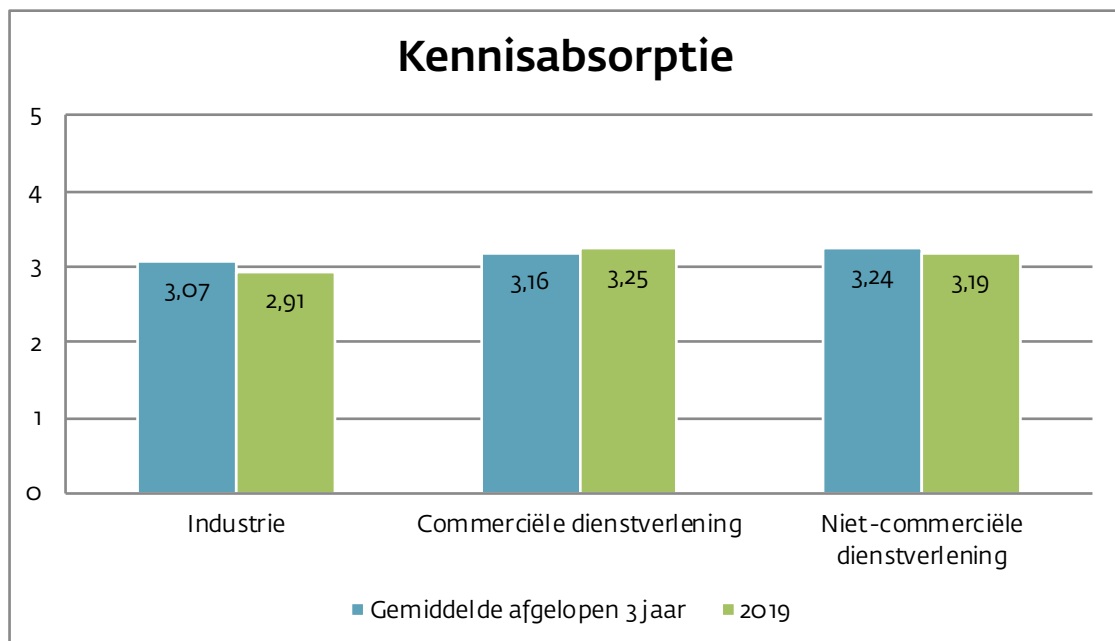
### Kostenbewustzijn

Een ander belangrijk aspect van de pijler 'strategische oriëntatie' is het kostenbewustzijn van organisaties. Kostenbewustzijn richt zich op het efficiënter werken in bestaande markten. De industrie blijft gelijk ten opzichte van de voorgaande 3 jaar (4,0) en de commerciële dienstverlening (4,0 naar 4,1) en niet-commerciële dienstverlening (3,9 naar 4,0) laten een lichte toename zien. De sectoren laten geen significante verschillen zien.

### Kennisabsorptie

Een andere indicator van strategische oriëntatie op sociale innovatie is kennisabsorptie. Dat wil zeggen, hoe goed een organisatie kennis van buiten haalt en op de hoogte is van de ontwikkelingen in de omgeving.<sup>6</sup> De mate waarin bedrijven en organisaties aan kennisabsorptie doen en bestaande kennis snel in zich opnemen en gebruiken om nieuwe producten of diensten te maken, is mede bepalend voor het totale innovatieve vermogen.<sup>7</sup>

FIGUUR 3. Kennisabsorptie naar sector en jaar



<sup>6</sup> Saeed, S., Yousafzai, S., Paladino, A., & De Luca, L. M. (2015). Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47(4), 121-133.

<sup>7</sup> Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Den Haag: WRR.



**Marie-Rose Vandenberg**  
**Eigenaar**  
**Foroxity Filmarena Sittard en Roermond**



**“De optimale filmervaring wordt niet bereikt door de film alleen. Anno 2019 gaat het erom om een totale beleving voor onze gasten te creëren.”**

Tegenwoordig hebben de mensen thuis betere tv's en audioapparatuur. Het aanbod van streamingdiensten als Netflix is ongekend. Dus is het juist zaak om de bioscoopbezoekers iets extra's aan te bieden. Blijven investeren in de nieuwste technologische apparatuur om de filmbeleving nog leuker te maken en daarnaast focussen op gastvrijheid en belevingswaarde. Beleving is datgene wat je thuis op de bank niet hebt. Net datgene willen we bereiken met het FRESH-principe: Friendliness, Result, Enthousiasm, Service en Hospitality. Daar staat Foroxity voor, en dat willen we uitdragen met ons gehele team.





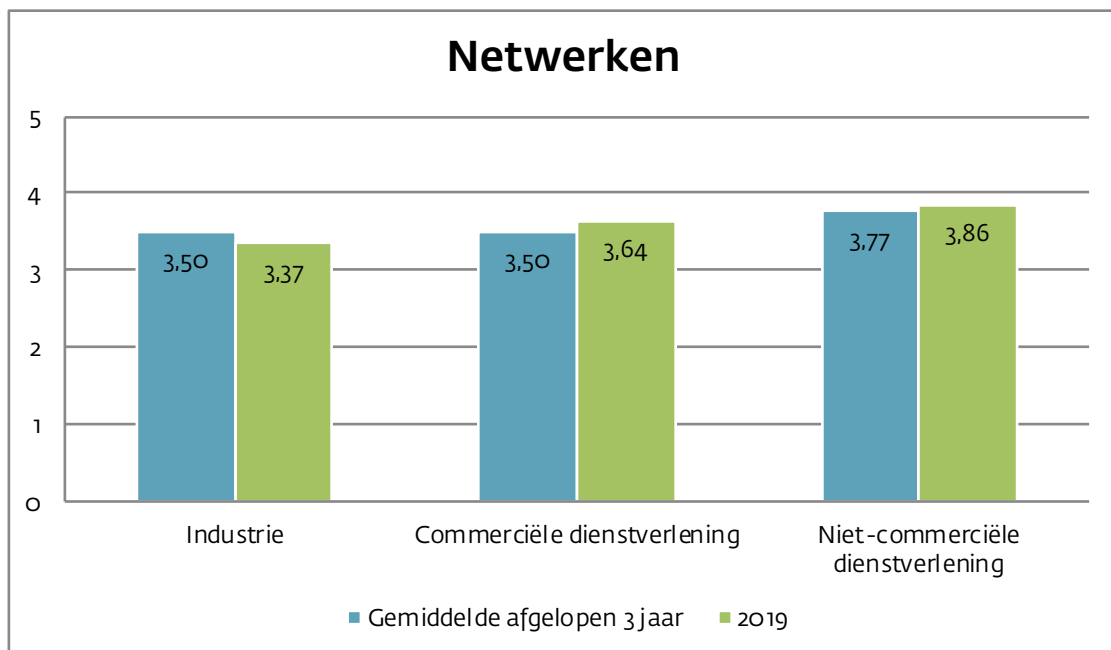
Kennisabsorptie laat een significant verschil zien tussen de sectoren. Zowel de commerciële (3,3) als de niet-commerciële dienstverlening (3,2) scoren significant hoger dan de industrie (2,9). Daarnaast laat vooral de industrie een grote daling zien ten opzichte van de voorgaande 3 jaren. De commerciële dienstverlening en de niet-commerciële dienstverlening laten daarentegen een toename zien in 2019.

Een van de onderliggende vragen van kennisabsorptie is het gebruik van social media. Uit de resultaten blijkt dat de industrie (3,2) het minste gebruik maakt van social media, gevolgd door de niet-commerciële dienstverlening (3,7) en de commerciële dienstverlening (3,8). Het verschil tussen de industrie en de commerciële dienstverlening is statistisch significant. Daarnaast ontwikkelt de industrie de minste kennis extern (2,2), dit is een statistisch significant verschil met de commerciële (2,6) en niet-commerciële dienstverlening (2,9).

### Netwerken

Een derde aspect van strategische oriëntatie op sociale innovatie betreft het gebruik van netwerken (waaronder ook sociale netwerken zoals Facebook, Twitter of LinkedIn) om daarmee nieuwe kennis of middelen te vergaren. In economie 4.0 wordt het netwerk een steeds belangrijker aspect van bedrijfsvoering, onder andere door de ontwikkelingen op het internet.<sup>8</sup> Figuur 4 toont dat het gebruik van netwerken in de commerciële en niet-commerciële dienstverlening is toegenomen ten opzichte van de 3 voorgaande jaren en dat het gebruik van netwerken in de industrie is afgenomen. Verder zijn er grote significante verschillen tussen alle drie de sectoren. De industrie scoort het laagst met 3,4, gevolgd door de commerciële dienstverlening 3,6 en de niet-commerciële dienstverlening laat, net als vorige jaren, de hoogste score zien met 3,9.

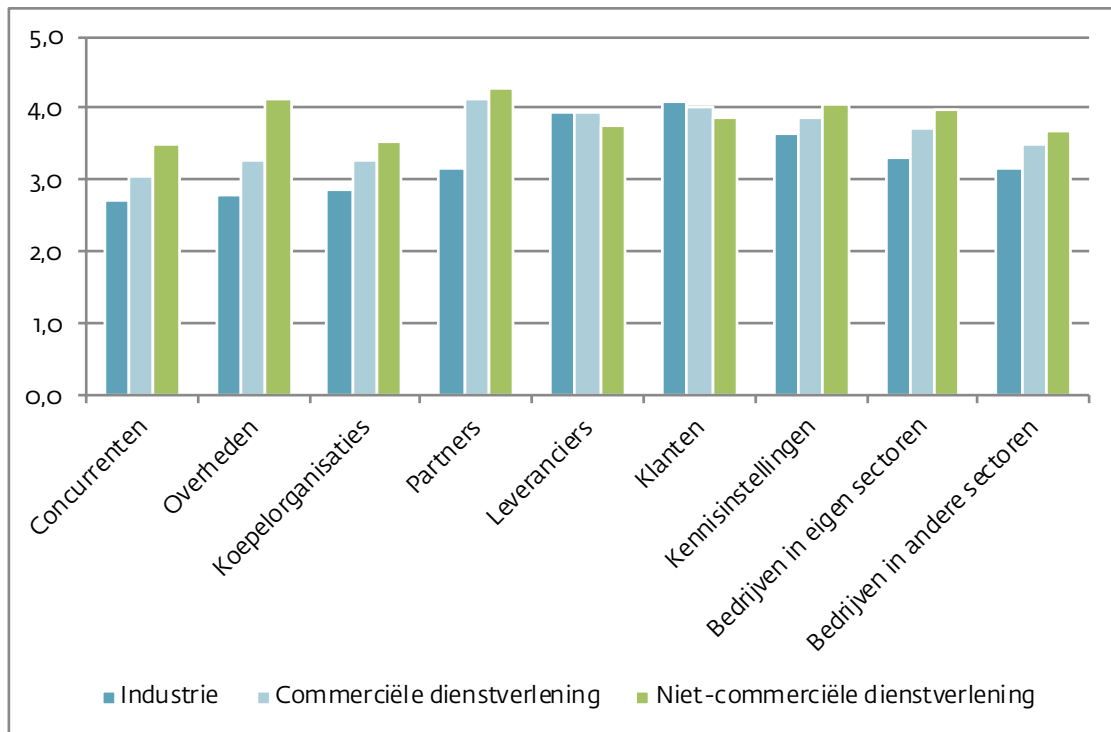
FIGUUR 4. Gebruik van (sociale) netwerken naar sector en jaar



<sup>8</sup> O'Reilly, T. (2018). *De nieuwe economie: Hoe gaat technologie de wereld veranderen en wat betekent dit voor ons?* Uithoorn: Karakter Uitgevers.; Aslander, M. & Witteveen, E. (2015). *Nooit af: Een heldere en hoopvolle kijk op de veranderende wereld.* Amsterdam, NL: Business Contact.

Uit figuur 5 blijkt dat het meest wordt samengewerkt met klanten, partners, leveranciers en kennisinstellingen. Opvallend is de lage score van de industrie en commerciële dienstverlening in hun samenwerking met overheden. Een ander opvallend resultaat is dat de klanten binnen de rangorde van de niet-commerciële dienstverlening pas op de 5e plek komen qua samenwerking.

Figuur 5. Netwerken met verschillende partijen naar sector



### Open innovatie

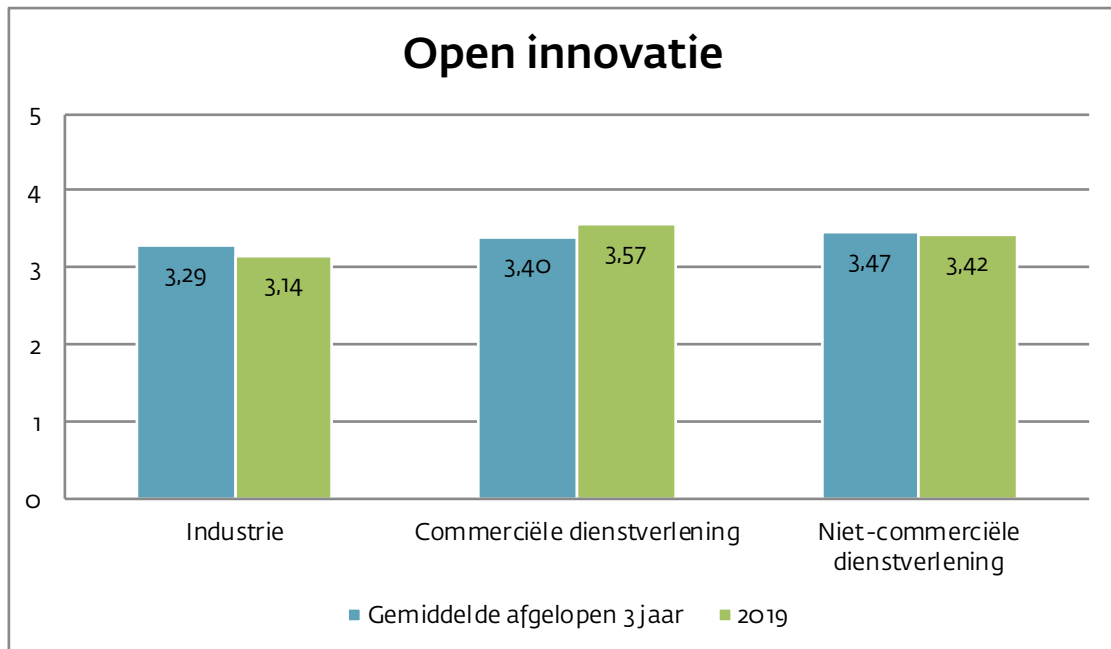
Een ander aspect van strategische oriëntatie op sociale innovatie is open innovatie. Open innovatie is gebaseerd op de gedachte dat in de hedendaagse netwerk- en informatiesamenleving één partij onmogelijk alle expertise kan bezitten om een innovatie te laten slagen; de benodigde kennis is verspreid over meerdere spelers. Daarmee is actieve kennisdeling een essentiële succesfactor,<sup>9</sup> wat ook een van de belangrijkste drijfveren vormt voor de ontwikkeling op de Brightlands campussen.

Limburgse ondernemers zijn op het gebied van innovatie echter nog steeds intern en 'inside-out' gericht. De vraag in hoeverre organisaties rekening houden met doelstellingen van bijvoorbeeld Brainport of de campussen bij het vormgeven van sociale innovatie in hun organisatie scoort slechts 3,1, ten opzichte van 3,0 in de afgelopen 3 jaar over alle sectoren gemiddeld. Daarmee laten organisaties wel een kleine toename zien het afgelopen jaar. In voorgaande jaren viel het op dat middelgrote organisaties (3,1) hier meer rekening mee hielden dan de kleine (3,0) en grote organisaties (3,0). In 2019 laten vooral de grote

<sup>9</sup> Lawson, B., Peterson, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Knowledge Socialization Mechanisms. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172.; Gratton, L. (2011). *The shift: The future of work is already here*. Londen (UK): William Collins.; Aslander, M. & Witteveen, E. (2015). *Nooit af: Een heldere en hoopvolle kijk op de veranderende wereld*. Amsterdam, NL: Business Contact.; Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Den Haag: WRR.

organisaties een sterke toename zien naar 3,2. Ook de kleine organisaties laten een toename zien naar 3,1, alleen de middelgrote organisaties laten een kleine afname zien ten opzichte van de 3 voorgaande jaren naar 3,1. Dat wil zeggen dat vooral de grote organisaties een flinke inhaalslag hebben gemaakt in 2019.

FIGUUR 6. Open innovatie naar sector en jaar



In 2019 laat de commerciële dienstverlening een toename zien in open innovatie ten opzichte van voorgaande jaren, van 3,4 naar 3,6. De industrie en niet-commerciële dienstverlening laten een afname zien, waarbij de industrie de sterkste afname laat zien van 3,3 naar 3,1. Daarmee ontstaat er een significant verschil tussen de industrie enerzijds en de beide dienstverlenende sectoren anderzijds. Dit is opvallend, omdat de initiatieven op provinciaal en sectoraal niveau en de maatschappelijke belangstelling voor open innovatie juist vaak gericht zijn op de industriële sector.<sup>10</sup>

### Cultuur

Als het gaat om cultuur als aspect van strategische oriëntatie op sociale innovatie, wordt er gemeten of er risico's genomen worden in de organisatie en of er bijvoorbeeld fouten gemaakt mogen worden. De commerciële dienstverlening scoort het hoogst op cultuur met 3,57, gevolgd door de niet-commerciële dienstverlening met 3,40 en de industrie met 3,30. Daarmee laat de industrie een kleine afname zien ten opzichte van de vorige 3 jaar (3,38) en laten de niet-commerciële (3,30) en commerciële dienstverlening (3,40) een toename zien.

<sup>10</sup> Hossain, M. & Anees-ur-Rehman, M. (2016). Open innovation: An analysis of twelve years of research. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(1), 22-36.



**Wim Heuts**  
**Algemeen directeur/partner & voorzitter**  
**SATIJNplusarchitecten Born & Coöperatie TIORC**

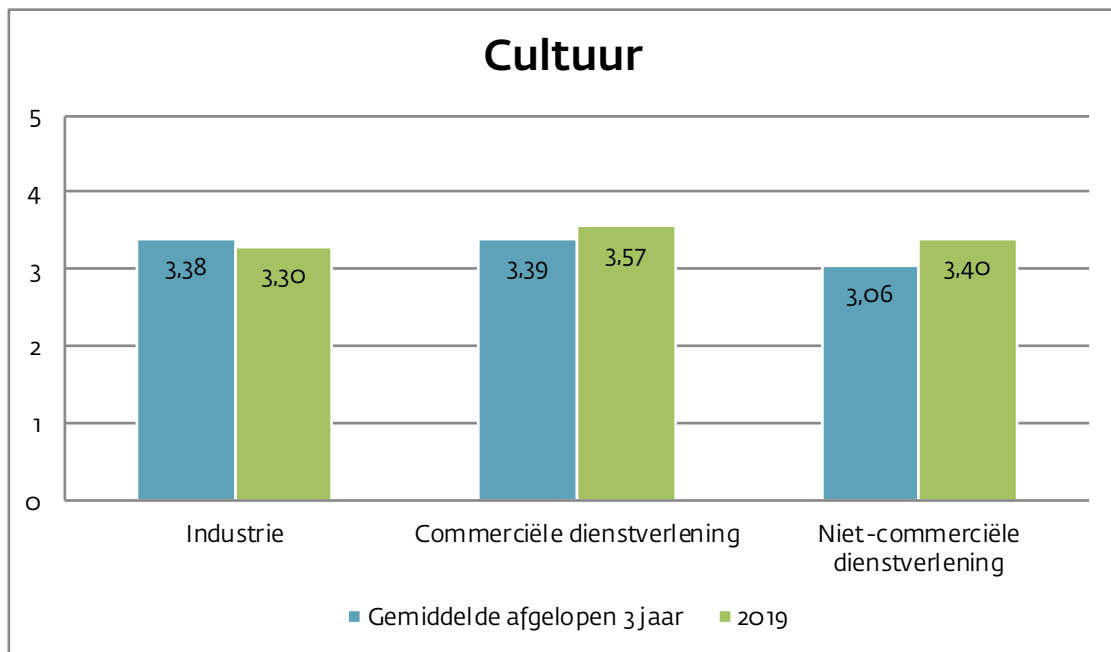


**“Als je kan doen waarin je excelleert en het overige samen met anderen kan organiseren, heb je een fantastische kans op succes.”**

Door de toenemende complexiteit in de maatschappij moet het als organisatie helder zijn waarin je goed bent, maar je moet ook de durf hebben om verder te kijken dan de grenzen van je eigen organisatie. Voor organisaties die innovatief en duurzaam willen zijn in de breedste zin van het woord, is het essentieel om de horizon te verruimen. De coöperatie TIORC (totale integrale optimale renovatieconcepten), waarin SATIJNplusarchitecten samenwerkt met andere organisaties, maar ook interregionaal met overheden en onderwijsinstellingen, is daar een voorbeeld van. Het samenbrengen van diverse specialismen, kennis en kunde, is een belangrijke katalysator voor innovatieve ontwikkelingen in de bouw- en renovatiesector.



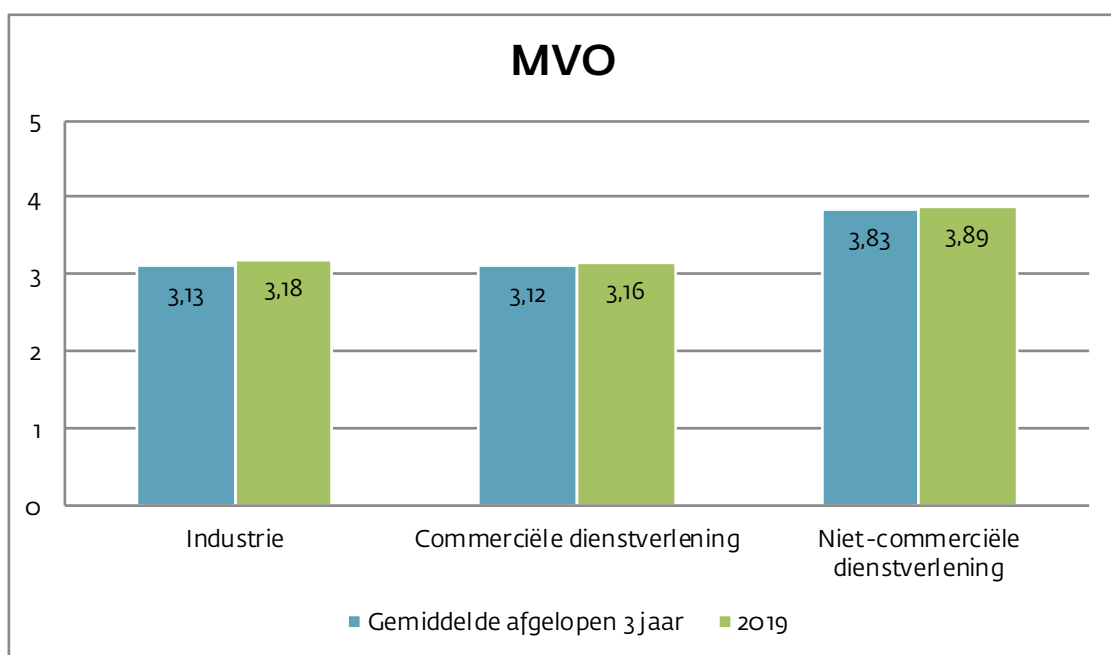
FIGUUR 7. Cultuur naar sector en jaar



#### Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

MVO geeft als aspect van strategische oriëntatie aan in hoeverre innovatie maatschappelijke doelen dient en in hoeverre deze maatschappelijke en sociale doelen onderdeel zijn van het strategisch beleid van de organisatie. Alle drie sectoren laten een kleine toename zien ten opzichte van de voorgaande 3 jaar. Net als voorgaande jaren is er een significant verschil te zien tussen de niet-commerciële dienstverlening en de industrie en commerciële dienstverlening.

FIGUUR 8. MVO naar sector en jaar

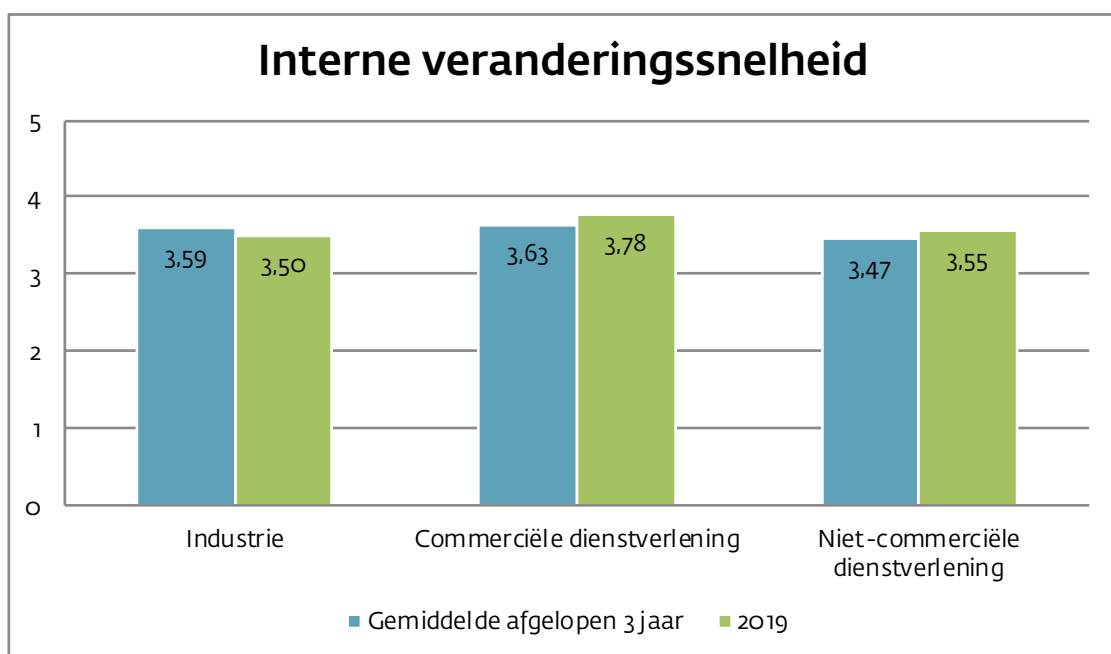


## 2.2 Pijler 2: Interne veranderingssnelheid

De cycli van groei en verandering volgen elkaar steeds sneller op, daardoor moeten organisaties in staat zijn zich voortdurend aan te passen.<sup>11</sup> Organisaties met een hoge interne veranderingssnelheid vergroten hun wendbaarheid en slagkracht en kunnen daarmee beter inspelen op veranderingen in de omgeving.<sup>12</sup> Het is voor veel organisaties van groot belang dat zij hun bedrijfsroutines en vaardigheden voortdurend aanpassen aan de veranderingen in de afzetmarkt om te kunnen blijven concurreren. De interne veranderingssnelheid brengt in kaart in hoeverre organisaties dit kunnen. Deze belangrijke pijler van het sociale innovatievermogen wordt gemeten op basis van indicatoren die betrekking hebben op aspecten als:

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

FIGUUR 9. Interne veranderingssnelheid naar sector en jaar



### Resultaten:

- De pijler 'interne veranderingssnelheid' laat dit jaar over alle organisaties gemiddeld wederom een toename zien ten opzichte van de voorgaande 3 jaar. In 2019 laat interne veranderingssnelheid een gemiddelde score van 3,7 zien ten opzichte van 3,6 van de voorgaande jaren.

<sup>11</sup> Aslander, M. & Witteveen, E. (2015). *Nooit af: Een heldere en hoopvolle kijk op de veranderende wereld*. Amsterdam, NL: Business Contact.; Duivestein, S., Bloem, J., Doorn, M., van, & Manen, T., van (2015). *Design to Disrupt*. Vianen: Sogeti.

<sup>12</sup> Brafman, O., & Beckstrom, R. A. (2006). *The starfish and the spider: The unstoppable power of leaderless organizations*. New York, NY: Portfolio.

- De industrie scoort in 2019 het laagst met 3,5, de niet-commerciële dienstverlening volgt met 3,6. De commerciële dienstverlening scoort significant hoger dan de industrie en de niet-commerciële dienstverlening met 3,8.
- De kleine organisaties hebben de grootste interne veranderingssnelheid met een gemiddelde score van 3,9. Daarmee laten de kleine organisaties voor het vierde jaar op rij een toename zien van interne veranderingssnelheid van 3,7. De middelgrote en grote organisaties blijven stabiel in 2019. Dit is geen verassend resultaat, een grotere flexibiliteit wordt veelal als voordeel gezien van kleinere organisaties.<sup>13</sup>
- Tussen de regio' zijn geen significante verschillen waar te nemen. Allen zitten rond de 3,7.

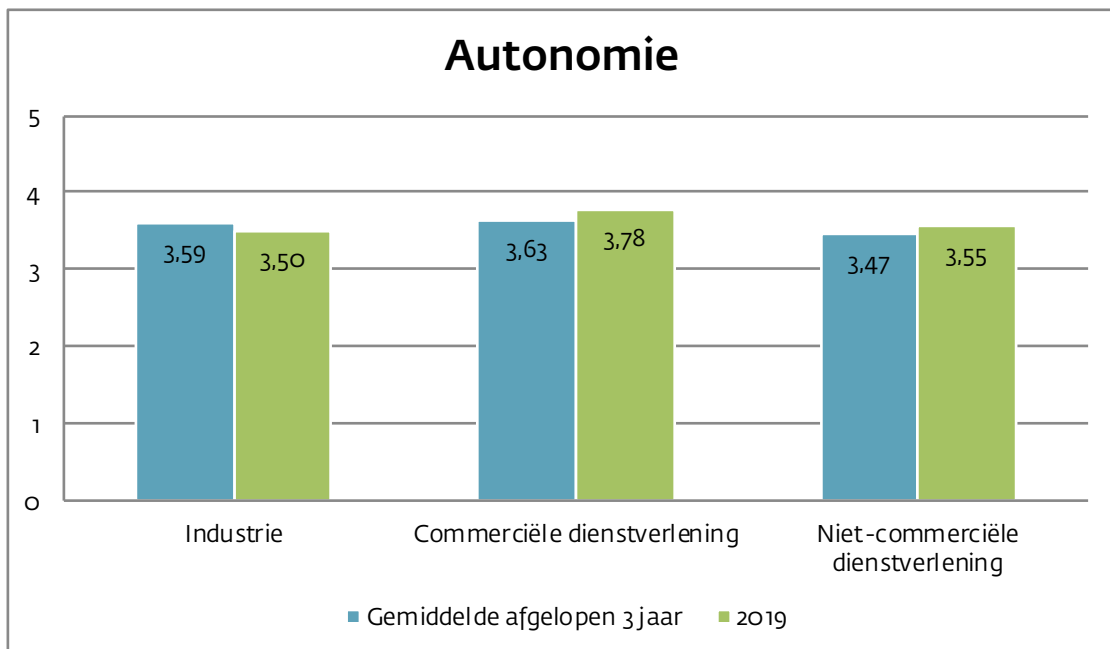
## 2.2.1 Aspecten van interne veranderingssnelheid

De interne veranderingssnelheid is gemeten aan de hand van drie indicatoren: autonomie van de werknemers, flexibiliteit in het aanpassen van procedures, doelen en samenwerking en het flexibel organiseren van arbeid.

### Autonomie

Autonomie meet in hoeverre medewerkers in staat zijn zelf beslissingen te nemen en het vertrouwen wat de medewerker hierbij krijgt van het management. De autonomie van werknemers is in de dienstverlenende sectoren toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren. De niet-commerciële dienstverlening laat een toename zien van 3,5 naar 3,6 in 2019 en de commerciële dienstverlening laat de grootste toename zien van 3,6 naar 3,8 en scoort daarmee het hoogst. Alleen in de industrie is dit afgenomen van 3,6 naar 3,5.

FIGUUR 10. Autonomie naar sector en jaar



<sup>13</sup> Brettel, M., Klein, M., & Friederichsen, N. (2016). The relevance of manufacturing flexibility in the context of Industrie 4.0. *Procedia Cirp*, 41, 105-110.



**Eddy Driouch**  
**Student Bedrijfskunde (Business Studies)**  
**Zuyd Hogeschool**



**“Ik zou graag bij een dynamische en flexibele organisatie willen werken die voldoende regelruimte biedt om mijn persoonlijke doelen en de organisatiedoelen te bereiken.”**

Als ik over een aantal jaar aan de slag ga, wil ik me vanuit meerdere invalshoeken bezighouden met diverse problematiek. In de opleiding leren we rekening te houden met wensen, behoeften en eventuele weerstand van stakeholders aan de hand van diverse theoretische modellen, maar krijgen ook praktische trainingen als gespreksvoering en presentatievaardigheden. In de generieke fase van de opleiding zie je de samenhang nog niet goed, maar in mijn stage bij een klein Limburgs softwarebedrijf vallen de puzzelstukjes stilaan in elkaar. Mijn uiteindelijke ambitie is een functie als Business Intelligence-specialist. Na mijn hbo-opleiding wil ik graag de studie International Business - richting Business Intelligence – gaan volgen aan de Universiteit Maastricht.





### Flexibiliteit in het aanpassen van procedures en doelen

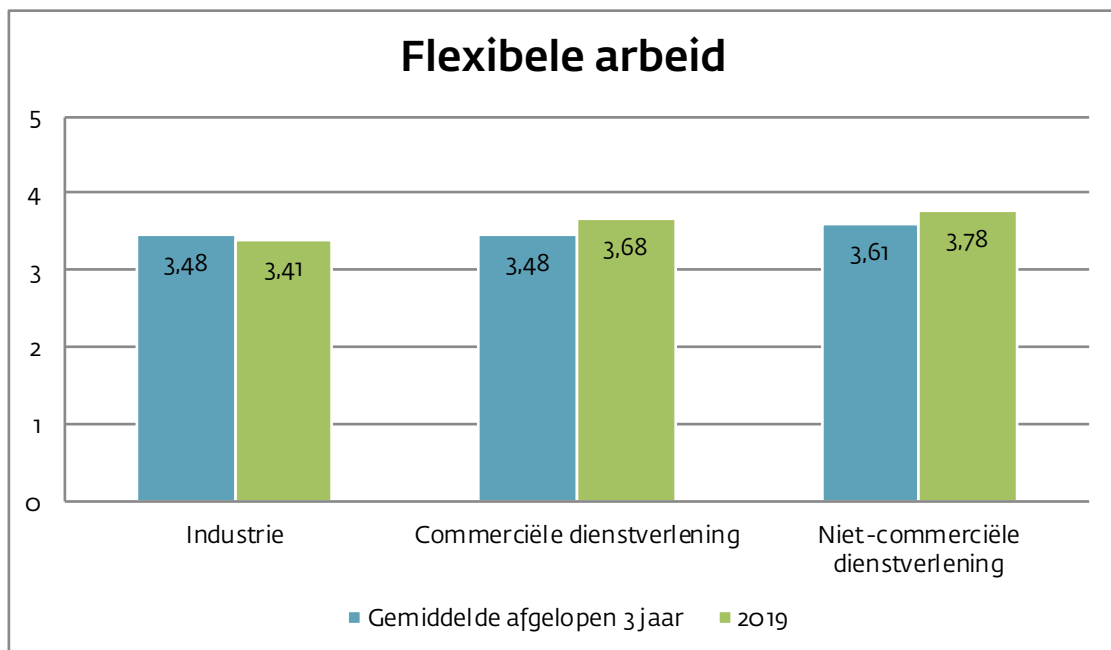
In 2019 is de indicator flexibiliteit in procedures en doelen ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van het gemiddelde van de afgelopen 3 jaar. Wel zien we, net als in voorgaande jaren, een significant verschil tussen de sectoren onderling. De niet-commerciële dienstverlening scoort met 3,2 significant lager dan de industrie (3,7) en de commerciële dienstverlening (3,9).

Er zijn ook significante verschillen tussen de verschillende groottes van organisaties wanneer het gaat om flexibiliteit in procedures, doelen en samenwerking. De grote organisaties scoren het laagst met 3,3, gevolgd door de middelgrote organisatie met 3,7 en de kleine organisaties laten de grootste flexibiliteit in procedures, doelen en samenwerking zien met 4,0. Deze verschillen in flexibiliteit tussen grootteklassen kunnen logisch verklaard worden aangezien grotere organisaties doorgaans meer beslissingslagen en procedures (en daarmee de interne bureaucratie) kennen dan kleinere.<sup>14</sup> Ook de score van grote en middelgrote bedrijven is echter ruim voldoende.

### Flexibele arbeid

Het flexibel organiseren van arbeid is gemiddeld over de drie sectoren in 2019 toegenomen van 3,5 de afgelopen 3 jaar naar 3,7. Figuur 11 toont dat deze toename komt door de dienstverlenende sectoren, zelfs ondanks een afname in de industrie. Daarmee zijn de verschillen tussen de sectoren toegenomen, hoewel deze nog niet groot genoeg zijn om statistisch significant te zijn.

FIGUUR 11. Flexibele arbeid naar sector en jaar



<sup>14</sup> Braffman, O., & Beckstrom, R. A. (2006). *The starfish and the spider: The unstoppable power of leaderless organizations*. New York, NY: Portfolio.

Als we nader ingaan op enkel aspecten van het flexibel organiseren van arbeid, dan blijkt dat bij 34% van de organisaties de werknemers altijd gebruik kunnen maken van variabele begin- en eindtijden per dag. Bij 13 % van de organisaties kunnen werknemers altijd hun eigen werkrooster bepalen. Vooral op deze pijler scoort de industrie laag (2,5) vergeleken bij de commerciële (3,2) en niet-commerciële dienstverlening (3,3). Bij 28% kunnen medewerkers altijd gebruik maken van variabele werktijden per week en bij 23% van de organisaties kunnen de medewerkers altijd thuiswerken. Alle deze aspecten zijn toegenomen ten opzichte van vorige jaren. Tot slot geeft 70% van de organisaties aan vaak of altijd gebruik te maken van flexibele contracten. Het gebruik van flexibele contracten heeft de afgelopen vier jaren zelfs een toename laten zien van 15% naar 70%, maar tussen 2018 en 2019 juist een minieme afname van 71% naar 70%.

### 2.3 Pijler 3: Zelforganiserend vermogen

Voortdurende en complexe veranderingen in de externe omgeving van organisaties vragen vaak een hoog zelforganiserend vermogen van medewerkers. Organisaties die willen blijven innoveren, proberen een werkstructuur te realiseren waarin werknemers op alle niveaus snel de juiste beslissingen kunnen nemen en de vrijheid en het vertrouwen krijgen om de aanpak waarvoor zij kiezen direct te kunnen uitvoeren. Dit vereist dat medewerkers sterk betrokken zijn bij de organisatie, er veel wordt samengewerkt en er onderling vertrouwen is. Om dit te bereiken is het belangrijk afstand te nemen van een “beheers- en bevelcultuur” die kenmerkend is voor sterk hiërarchische en bureaucratische organisaties.<sup>15</sup>

Het ontwikkelen van zelforganiserend vermogen in een organisatie vraagt ook om leiderschap dat vertrouwen heeft in de rationaliteit en zelfstandigheid van de medewerkers op de verschillende niveaus in de organisatie. Dit betekent dat leidinggevenden open communiceren met medewerkers, de informatie geven die ze nodig hebben voor hun eigen beslissingen en hen betrekken bij management-beslissingen die op hen van invloed zijn. Daarbij moeten lijnmanagers zich opstellen als coaches die hun medewerkers ondersteunen.<sup>16</sup> Het zelforganiserend vermogen van een organisatie wordt in de SIML gemeten op basis van indicatoren zoals:

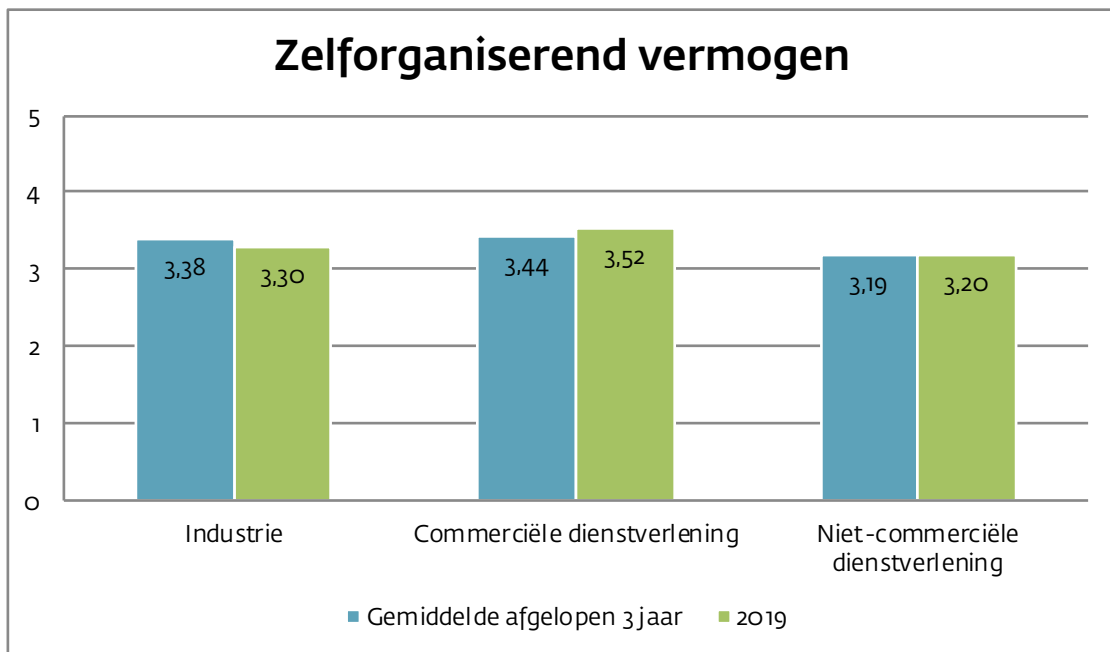
- stimuleren van ondernemerschap;
- flexibiliteit van beleid en regels;
- samenwerking tussen afdelingen en binnen teams
- Vertrouwen tussen afdelingen en binnen teams.

---

<sup>15</sup> Chang, J., O'Neill, G., & Travaglione, A. (2016). Demographic influences on employee trust towards managers. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 246-260.; Braffman, O., & Beckstrom, R. A. (2006). *The starfish and the spider: The unstoppable power of leaderless organizations*. New York, NY: Portfolio.

<sup>16</sup> Knippenberg, D., van & Hogg M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-296.

FIGUUR 12. Zelforganiserend vermogen naar sector en jaar



#### Resultaten:

- Het zelforganiserend vermogen van Limburgse organisaties is in vergelijking tot andere pijlers relatief laag, met een score van 3,4 en is daarmee gelijk gebleven aan de voorgaande 3 jaren.
- De overgrote meerderheid van de organisatie (%) vindt zichzelf qua organiserend vermogen gemiddeld tot sterk (en scoren zichzelf hoger dan 3,0 op de 5-puntsschaal). Er zijn maar weinig organisaties (8%) die hun zelforganiserend vermogen als zeer sterk beoordelen (d.w.z. een score hoger dan 4,0 op de gehanteerde 5-puntsschaal).
- Figuur 12 toont kleine significante sectorale verschillen op de pijler zelforganiserend vermogen, tussen de commerciële dienstverlening en de niet-commerciële dienstverlening en de commerciële dienstverlening en de industrie. De industrie laat een afname zien van 3,4 naar 3,3 en de commerciële dienstverlening een toename van 3,4 naar 3,5. De niet-commerciële dienstverlening blijft gelijk en is al een aantal jaren constant.
- Bij deze pijler tonen de kleine organisaties de hoogste score op zelforganiserend vermogen (3,6). De middelgrote organisaties nemen een middenpositie in met 3,4 en de grote organisaties scoren op deze pijler gemiddeld het laagst met 3,2, waarmee het verschil tussen de grootte van organisaties significant is. Dit is geen verassend resultaat, een groter zelforganiserend vermogen onder medewerkers wordt veelal als voordeel gezien van kleinere organisaties.<sup>17</sup>

### 2.3.1 Aspecten van zelforganiserend vermogen

Net als de voorgaande pijlers bestaat de pijler 'zelforganiserend vermogen' uit meerdere indicatoren. De eerste indicator geeft het de mate aan waarin er vast wordt gehouden aan traditie in organisaties en of er ruimte is voor vernieuwende vormen van werk. De tweede

<sup>17</sup> Brettel, M., Klein, M., & Friederichsen, N. (2016). The relevance of manufacturing flexibility in the context of Industrie 4.0. *Procedia Cirp*, 41, 105-110.

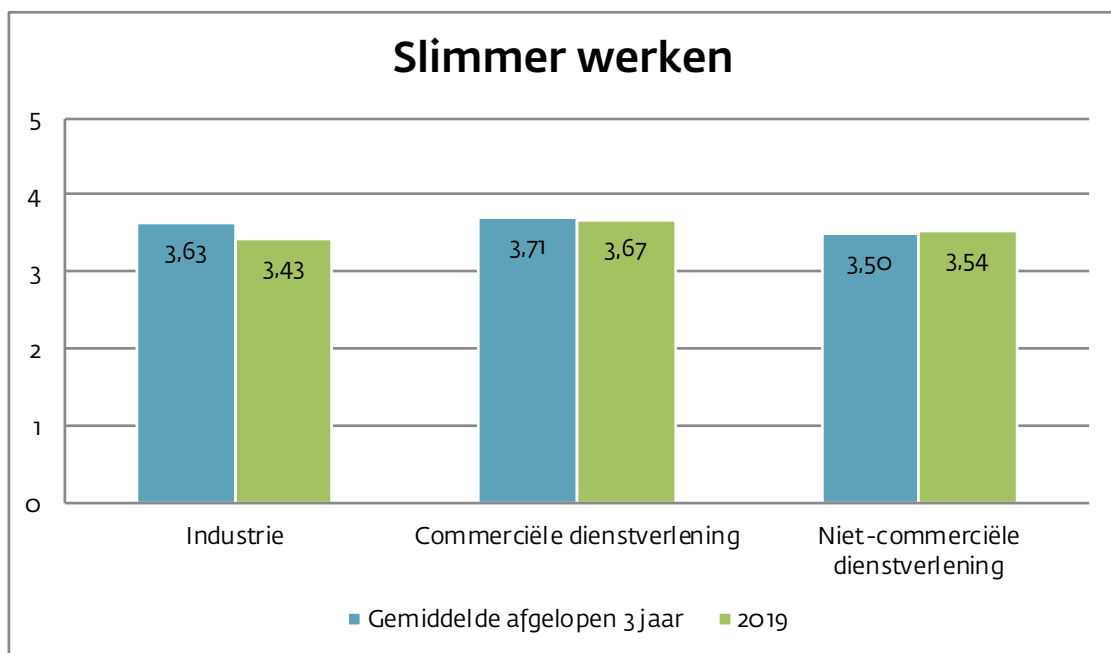
indicator geeft aan in hoeverre de organisatie vasthoudt aan regels en beleid en of ondernemerschap gestimuleerd wordt in de organisatie. Het derde en vierde aspect gaan over samenwerken en vertrouwen in de organisaties, tussen afdelingen en binnen teams.

### *Slimmer werken*

Onderdeel van sociale innovatie is slimmer werken en daarmee efficiëntie realiseren in de organisatie. Slimmer werken is niet alleen een kwestie van het veranderen van de organisatiestructuur, maar ook van de rol van mensen.<sup>18</sup> Daarmee wordt onder slimmer werken verstaan in hoeverre manieren van werk veranderen in de organisatie en in hoeverre de organisatie interventies stimuleert om slimmer te werken. Slimmer werken scoort gemiddeld 3,6 in de Limburgse organisaties, wat een kleine afname is ten opzichte van de afgelopen 3 jaar. Deze afname is vooral te zien in de industrie die van 3,6 naar 3,4 in 2019 is gegaan. De commerciële (3,7) en niet-commerciële dienstverlening (3,5) blijven relatief stabiel.

Daarnaast is vooral bij de grote organisaties een afname te zien in vernieuwende vormen van werken. De afgelopen 3 jaar scoorden de grote organisaties zichzelf gemiddeld op 3,5 en in 2019 op 3,4. De klein (3,7) en de middelgrote organisaties (3,6) blijven redelijk stabiel.

FIGUUR 13. Slimmer werken naar sector en jaar

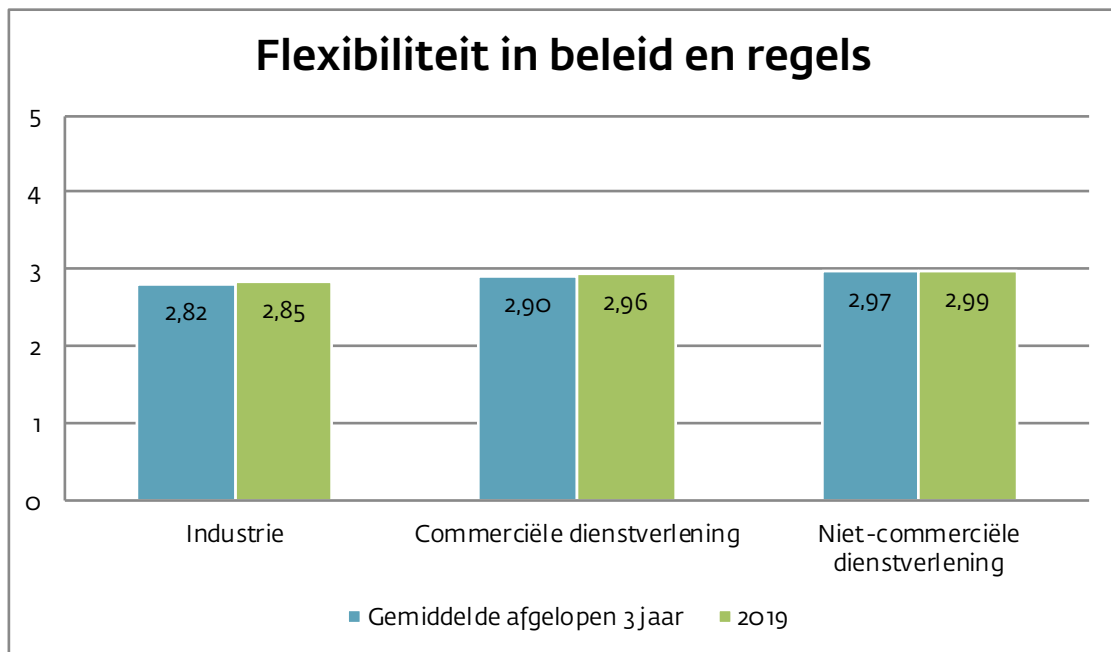


### *Flexibiliteit van beleid en regels*

Een andere belangrijke indicator van het zelforganiserend vermogen van een organisatie is de flexibiliteit in het volgen van eigen regels. Flexibiliteit van beleid en regels meet in hoeverre beleid en regels aan de kant kunnen worden gezet als de organisatie daarbij gebaat is.

<sup>18</sup> Oeij, P., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J., & Vaas, F. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie: Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom-Lemma.

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



De gemiddelde score is 3,00 met een minimale score van 1,7 wat betekent dat er organisaties zijn waar nauwelijks flexibiliteit in het beleid en de regels mogelijk is. Dat kan in bepaalde organisaties logisch zijn, zoals sterk hiërarchisch geleide organisaties of bij organisaties waar procedures van levensbelang kunnen zijn, zoals zorg of chemische industrie. De drie sectoren tonen slechts kleine verschillen en een kleine toename ten opzichte van de voorgaande 3 jaar. De industrie scoort het laagst, de niet-commerciële dienstverlening scoort het hoogst en de commerciële dienstverlening zit daartussenin, zoals Figuur 14 toont. In alle drie sectoren is dit gestegen ten opzichte van het gemiddelde van de afgelopen jaren, wat betekent dat men in die organisaties in 2019 minder vaak het boekje volgde en de formele regels en beleid vaker aanpaste als dit ten goede kwam van het werk.

### Samenwerken

Bij samenwerken wordt gemeten in hoeverre informatie wordt gedeeld in de organisatie en of er effectieve samenwerkingen zijn binnen de organisaties. De organisatie is gezamenlijk verantwoordelijk voor het succes van de organisatie en innovatie, alleen door samenwerking kan een effectieve organisatie in deze continu veranderende wereld bereikt worden.<sup>19</sup> Als het gaat om samenwerking tussen afdelingen en binnen teams in organisaties scoren de sectoren significant verschillend van elkaar. De commerciële dienstverlening scoort het hoogst met 3,6, de niet-commerciële dienstverlening scoort het laagst met 2,9 en de industrie scoort daartussenin met 3,2. De niet-commerciële dienstverlening (2,9) laat daarmee een stabiele score zien, de industrie (3,4) laat een afname zien en de commerciële dienstverlening een toename (3,4). Als het gaat om samenwerken laten de kleine organisaties (3,7) een significant hogere score zien dan de middelgrote (3,2) en grote organisaties (3,0).

<sup>19</sup> Brafman, O., & Beckstrom, R. A. (2006). *The starfish and the spider: The unstoppable power of leaderless organizations*. New York, NY: Portfolio.



**Kelby Philips**  
**Student HRM (Business Studies)**  
**Zuyd Hogeschool**

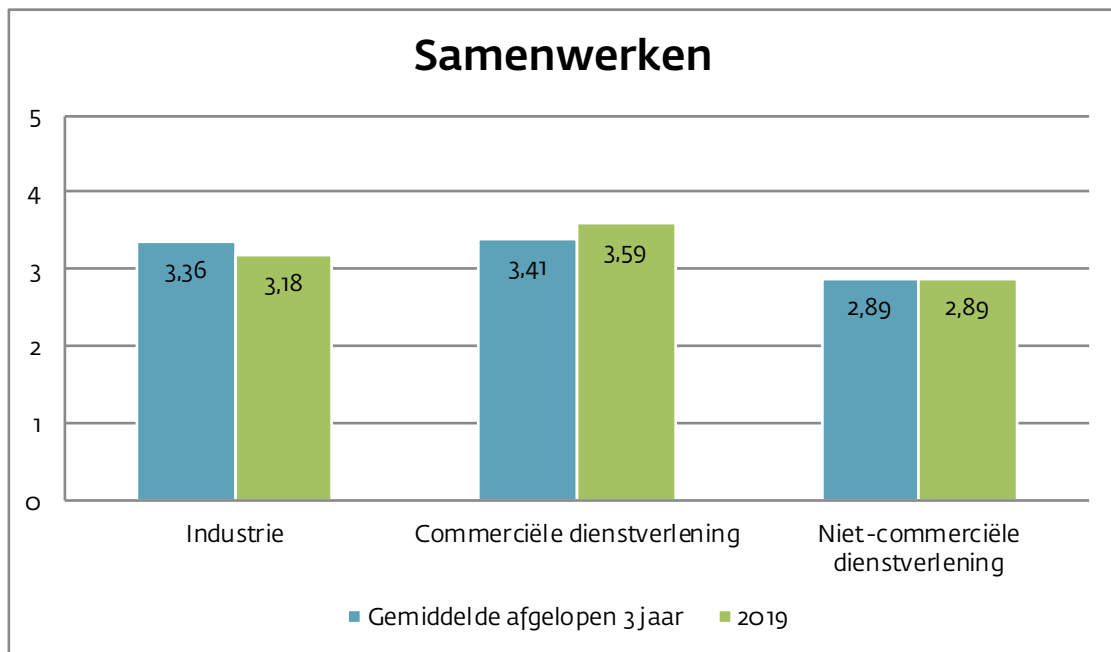


**“Ga in plaats van online, ook eens een keertje offline.”**

Als student kom ik regelmatig in contact met de ‘digitale wereld’. En ja, deze wereld is fijn, snel, handig, slim en effectief. In principe is Google onze 3e hersenhelft geworden en worden we elke dag overspoeld met informatie. Ik denk dat het belangrijk is ook regelmatig offline te zijn. Hierdoor kan ik beter inzicht krijgen in mijn eigen skills en wordt creativiteit gestimuleerd. Organisaties kunnen op dit gebied leren van de Scandinavische bedrijfscultuur. Hierin wordt er waarde gehecht aan o.a. ‘Fika’ een 10 minuten verplichte koffiepauze in de ochtend en middag. Werknemers van diverse afdelingen komen bij elkaar en delen hun eigen ervaringen of ideeën die zij hebben over de organisatie. Een dergelijk initiatief lijkt mij heel effectief voor organisaties om de creativiteit van werknemers te bevorderen.



FIGUUR 15. Samenwerken naar sector en jaar



#### Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor samenwerken.<sup>20</sup> Het aspect vertrouwen meet in hoeverre er in de organisatie wantrouwen is onderling en of informatie en kennis gedeeld worden in de organisatie. De niet-commerciële dienstverlening scoort hier het laagst met 3,4 en blijft stabiel ten opzichte van de voorgaande 3 jaren. Ook de industrie blijft stabiel (3,7) en de commerciële dienstverlening scoort het hoogst met 3,9 en toont tevens de sterkste toename (3,8). Daarbij laten de commerciële en niet-commerciële dienstverlening een significant verschil zien.

#### 2.4 Pijler 4: Talentontwikkeling

Talentontwikkeling is de motor van de huidige kenniseconomie en op alle niveaus onmisbaar voor de hedendaagse medewerker.<sup>21</sup> Zonder het verbeteren en verbreden van de expertise van een medewerker zal deze niet zijn of haar volledige potentieel kunnen benutten; noch voor zichzelf, noch voor de organisatie waar de persoon werkzaam is. Talentontwikkeling vindt voor een belangrijk deel op het werk zelf plaats door de medewerkers meer autoriteit, bevoegdheden en taken te geven en hen actief te betrekken bij de besluitvorming in de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat het 'leren op het werk' nog veel belangrijker is dan het volgen van trainingen.<sup>22</sup> Talentontwikkeling wordt in de monitor gemeten op basis van indicatoren zoals:

- Uitdaging op het werk
- Persoonlijke ontwikkeling.

<sup>20</sup> Buitendijk, D., Hoekstra, P., & Timmerman, V. (2009). Werken aan vertrouwen in organisaties. *Management Executive*, 10-15.

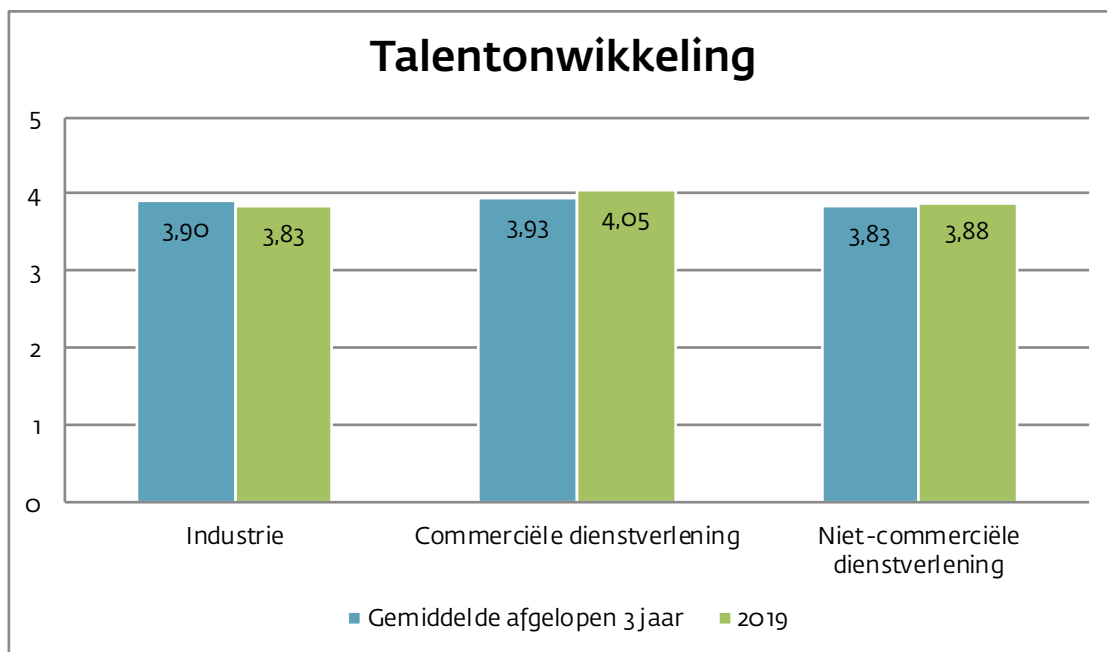
<sup>21</sup> Stoffers, J. (2016). *Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt*. Heerlen: Zuyd Research.

<sup>22</sup> Fouarge, D., Eldert, P. van, Grip, A. de, Künn-Nelen, A., & Poulissen, D. (2018). *Nederland in leerstand [ROA-R-2018.4]*. Maastricht: ROA.

## Resultaten:

- Limburgse organisaties besteden relatief veel aandacht aan de ontwikkeling van hun personeel. Met een gemiddelde van 3,97 toont talentontwikkeling de hoogste score van alle pijlers in 2019. Medewerkers krijgen daarbij goede mogelijkheden tot professionele groei door taakverrijking, autonomie en de bijpassende verantwoordelijkheid. Daardoor krijgen zij voldoende uitdaging en kunnen zij zich verder ontwikkelen.
- Een derde van de organisaties vindt zichzelf op dit vlak sterk (een score hoger dan 4,0), terwijl slechts 1% de aandacht voor talentontwikkeling in de organisatie als beneden gemiddeld (lager dan 3,0) bestempelt. In die 1% is de minimumscore bovendien 2,3 wat bijna voldoende is. Talentontwikkeling is samen met duurzame inzetbaarheid een pijler waar meerdere organisaties zichzelf een maximumscore van 5,0 hebben gegeven. Daarmee geven zij aan dat zij als organisatie op deze pijler excelleren.
- Figuur 16 toont dat de verschillen tussen de sectoren zijn toegenomen. De commerciële dienstverlening scoort het hoogst met 4,1, gevolgd door de niet-commerciële dienstverlening met 3,9 en de industrie met 3,8. In de industrie is de aandacht voor talentontwikkeling afgenomen, in de dienstverlenende sectoren is de aandacht echter toegenomen.
- Qua grootte van de organisatie zijn er significante verschillen op te merken. De kleine organisaties scoren het hoogst met 4,1, gevolgd door de middelgrote organisaties met 3,9. De grote organisaties scoren het laagst met 3,8. De grote organisaties laten een kleine afname zien ten opzichte van de voorgaande jaren (3,8), de middelgrote organisaties blijven stabiel (3,9) en de kleine organisaties laten een sterke toename zien (3,9).

FIGUUR 16. Talentontwikkeling naar sector en jaar





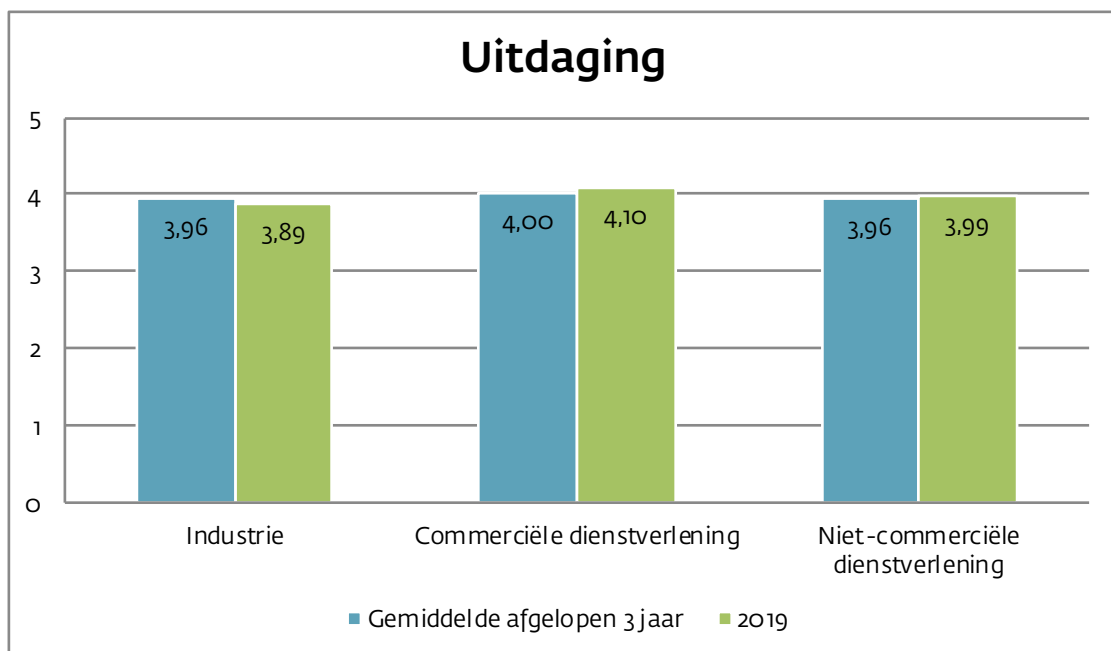
## 2.4.1 Aspecten van talentontwikkeling

Er zijn twee aspecten die onder talentontwikkeling vallen, namelijk uitdagingen op het werk en persoonlijke ontwikkeling. Onder uitdagingen op het werk valt onder andere verantwoordelijkheid, autoriteit en taakverrijking.

### *Uitdagingen op het werk*

De belangrijkste oorzaak van de vrij hoge score op talentontwikkeling is de hoge gemiddelde score (4,0) voor de uitdagingen die medewerkers in hun werk worden geboden. Het belang van uitdagende functies met voldoende afwisseling en verantwoordelijkheid wordt daarmee onder de Limburgse werkgevers breed onderkend. Wel zijn er kleine sectorale verschillen in de geboden uitdagingen op het werk (zie figuur 17). De commerciële dienstverlening gaat met een gemiddelde score van 4,1 voorop, op de voet gevolgd door de commerciële dienstverlening (4,0) en de industrie (3,9). De industrie is de enige sector die een afname laat zien ten opzichte van de voorgaande 3 jaar. De commerciële en niet-commerciële dienstverlening laten een toename zien.

FIGUUR 17. Uitdaging op het werk naar sector en jaar



Talentontwikkeling speelt tevens een essentiële rol voor de employability van medewerkers. Dit jaar zijn er twee vragen over het begrip employability aan de werkgevers gesteld. Allereerst blijkt dat de duidelijkheid en de betekenis van de term employability de afgelopen jaren is toegenomen van 3,2 de afgelopen 3 jaar naar 3,3 in 2019. Er is ook gevraagd wat de deelnemende organisatie onder employability verstaan, zie figuur 18.



**Stan Ciechorski**  
**Student HRM (Business Studies)**  
**Zuyd Hogeschool**



**“Ik wil mezelf in de toekomst graag employabel houden door nieuwe ICT-skills te leren, zoals coderen.”**

Ik heb gekozen voor de afstudeerrichting HRM van de opleiding Business Studies. Binnen deze opleiding is er aandacht voor het ontwikkelen van een visie op deze nieuwe technologische trends. Het ontwikkelen van deze visie is belangrijk voor mij als aankomend professional om een goed toekomstbeeld te creëren van het werkveld. In de toekomst wordt het binnen organisaties belangrijker om bezig te zijn met het employabel houden van werknemers. Door economie 4.0 worden bijvoorbeeld ICT-skills onmisbaar. Ikzelf vind het dus ook belangrijk om te werken bij een organisatie waar aandacht en ruimte is voor het ontwikkelen van mijn eigen 4.0 vaardigheden en kwalificaties.



FIGUUR 18. Woordwolk betekenis employability



De woordwolk laat zien dat veel organisaties bij het woord employability denken aan optimale inzetbaarheid of duurzame inzetbaarheid, zowel intern als extern waarbij de werknemer waarde wordt toegevoegd en mee kan in de veranderende wereld en organisatie -door een van de respondenten treffend verwoord als “toekomstbestendige inzetbaarheid voor wat betreft werk”. Ook definiëren organisaties employability als het ontwikkelen van medewerkers, een leven lang leren, het hebben van kennis en kunde, het krijgen en behouden van werk en het inzetten van de juiste persoon op de juiste plek. Het Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool gebruikt de definitie van Van der Heijden (2011): “Employability gaat om het vermogen van de medewerker om goed te functioneren in een functie, om vooruitgang te boeken binnen de loopbaan en (ander) werk te vinden indien noodzakelijk”.<sup>23</sup> Bij employability gaat het om zicht krijgen op welke vaardigheden en kwalificaties er precies nodig zijn en hoe deze met innovatieve vormen van leren verkregen kunnen worden.<sup>24</sup>

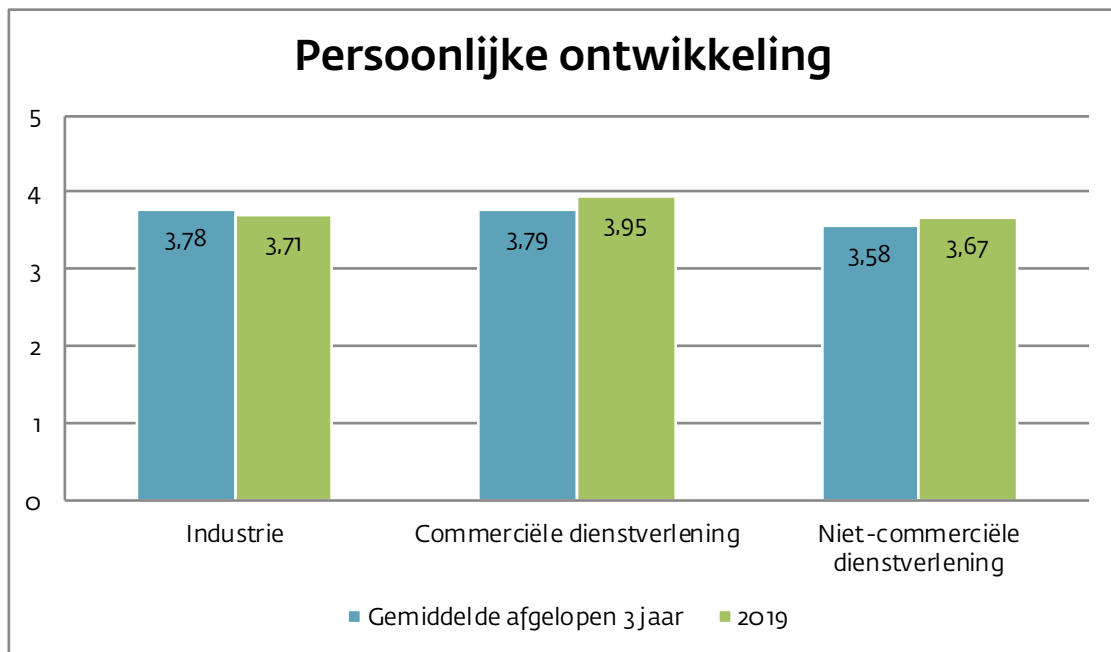
### Persoonlijke ontwikkeling

Het aspect persoonlijke ontwikkeling heeft betrekking op het leren en verbeteren van vaardigheden, maar is ook gericht op het leren en verbeteren als persoon. In 2019 bedraagt de gemiddelde score 3,84. Figuur 19 toont een toename in persoonlijke ontwikkelingen in de commerciële dienstverlening van 3,79 naar 3,95 en in de niet-commerciële dienstverlening van 3,58 naar 3,67 en de industrie laat een afname zien van 3,78 naar 3,71 in 2019. Uit deze resultaten blijkt dat de commerciële dienstverlening de meeste aandacht aan persoonlijke ontwikkeling besteedt in de organisatie en dit als een belangrijk onderdeel van talentontwikkeling ziet, gevolgd door de industrie. De niet-commerciële dienstverlening besteedt de minste aandacht aan persoonlijke ontwikkeling.

<sup>23</sup> Heijden, B. I. J. M., van der (2011). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens.' Nijmegen: Radboud Universiteit.

<sup>24</sup> Stoffers, J. (2016). *Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt*. Heerlen: Zuyd Research.

FIGUUR 19. Persoonlijke ontwikkeling naar sector en jaar

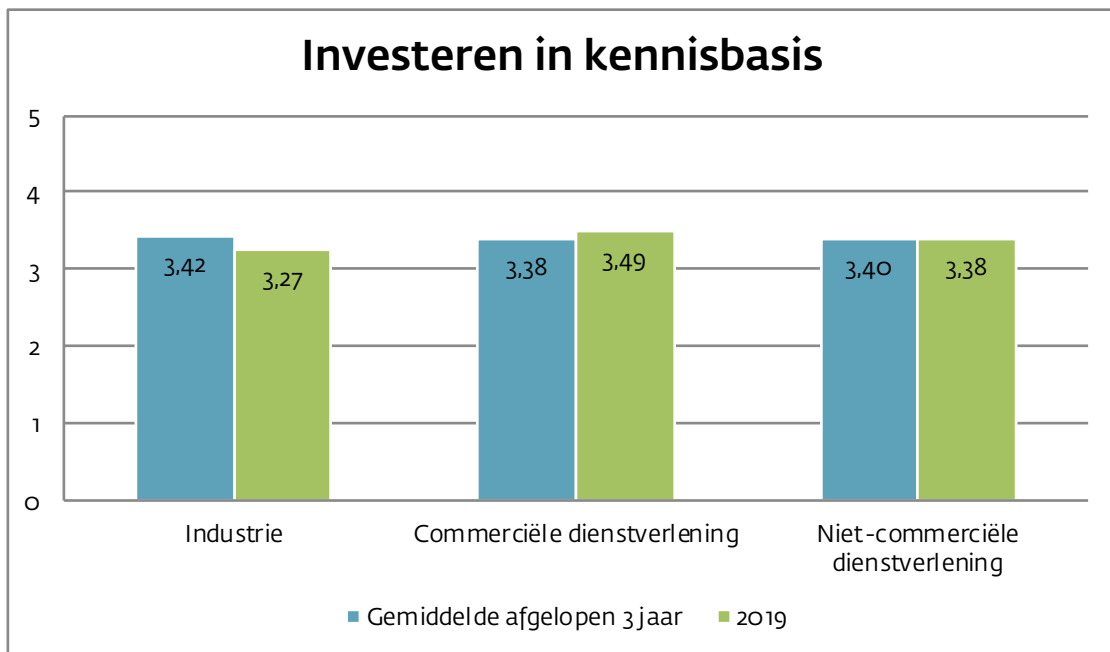


## 2.5 Pijler 5: Investeren in kennisbasis

Bij de vorige pijler, talentontwikkeling, werd besproken hoe medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen door hen meer verantwoordelijkheid te geven. Bij het investeren in de kennisbasis van de organisatie gaat het vooral om de bereidheid om te investeren in de kennisontwikkeling van de medewerkers. Het kennisbeleid van een organisatie weerspiegelt investeringen in de kennisbasis van haar medewerkers. De investeringen van organisaties in hun kennisbasis weerspiegelen het toenemende kennisintensieve karakter van hun productieprocessen.<sup>25</sup> In de SIML wordt er daarom aandacht besteed aan het investeren in kennisbasis.

<sup>25</sup> Volberda, H. W., Bosch, F. A. J., van den, & Janzen, J. J. P. (2007). *Slim managen innovatief organiseren*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

FIGUUR 20. Investeren in kennisbasis naar sector en jaar



#### Resultaten:

- Limburgse werkgevers scoren gemiddeld 3,4 op het investeren in kennisbasis waarmee de score gelijk blijft aan de afgelopen 3 jaar.
- 15% van de organisatie investeert veel in de kennisbasis van hun organisatie (gemiddelde score van 4,0 of hoger), dat is 3 procentpunt meer dan vorig jaar. Daar staat tegenover dat 24% van de organisaties aangeeft lager dan 3,0 te scoren op het investeren in de kennisbasis van de organisatie en dat is 1 procentpunt meer dan vorig jaar.
- Figuur 20 laat zien dat de industrie het minst investeert in kennisbasis met een gemiddelde score van 3,3, gevolgd door de niet-commerciële dienstverlening met 3,4. De commerciële dienstverlening investeert het meest in kennisbasis van hun organisatie met een gemiddelde score van 3,5. De industrie laat in 2019 een sterke afname zien van 3,4 naar 3,3. De niet-commerciële dienstverlening laat een kleine afname zien van 3,4 naar 3,4 en de commerciële dienstverlening laat een toename zien van 3,4 naar 3,5.
- Als het gaat om regio laat investeren in kennisbasis slechts kleine verschillen zien. In de regio Noord scoren organisaties het laagst op investeren in kennisbasis (3,4). De regio Midden-Limburg scoren het hoogst op investeren in kennisbasis (3,5) en de regio Zuid scoort daartussenin met een gemiddelde score van 3,4.
- Als het gaat om grootte van de organisatie zijn er geen verschillen op te merken in 2019. Allen scoren 3,4 gemiddeld. Wel laten de middelgrote organisatie een sterke toename zien, blijven de klein organisaties ongeveer gelijk ten opzichte van voorgaande jaren en laten de grote organisaties een afname zien.



**Rob Ramakers**  
**Opleidingsfunctionaris**  
**Zuyderland Medisch Centrum**



**“Opleiden 4.0 betekent constant bezig zijn om het beste uit alle medewerkers te halen door vaardigheden te vergroten en kennis met elkaar te delen.”**

Future-proof opleiden vindt bij Zuyderland plaats in zogenaamde leerunits die ons helpen de grote vraag aan stageplaatsen te kunnen bieden zonder kwaliteitsverlies van de geboden zorg. Het nieuwe opleiden vraagt om een omgeving waarin samenwerkend leren wordt mogelijk gemaakt, en het gebruik van ICT-toepassingen maakt dit beheersbaar. Het resultaat – aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden, het geven en ontvangen van feedback – telt uiteindelijk meer dan aanwezigheid in een klaslokaal op een bepaald moment. Voor generatie Y, die is opgegroeid met sociale media, tablets en smartphones, blijkt opleiden met gebruik van nieuwe technologie uiterst effectief.



## 2.5.1 Verschillende manieren om te investeren in kennisbasis

Als we kijken naar de verschillende manieren waarop organisaties kunnen investeren in hun kennisbasis dan vallen enkele zaken op. Veel Limburgse werkgevers geven aan dat hun medewerkers grondig worden getraind in het gebruik van nieuwe apparatuur, software of procedures. Voornamelijk in de industrie (3,6) en commerciële dienstverlening (3,5) worden medewerkers hierin getraind. De niet-commerciële dienstverlening scoort daarentegen lager (3,3). Maar liefst 84% van de werkgevers beoordeelt de mate waarin zij dergelijke trainingen aanbieden aan hun medewerkers als gemiddeld tot zeer sterk. Slechts 16% van de werkgevers geeft aan dat het aanbod van trainingen op het gebied van nieuwe apparatuur, software of procedures zwak is.

De indicator die meet of werknemers in de organisatie aangemoedigd worden om hun vaardigheden verder te ontwikkelen scoort het hoogst binnen deze pijler. De gemiddelde score ligt op 4,0 waarbij maar liefst 98% van de organisaties aangeeft dat de mate waarin zij medewerkers aanmoedigen gemiddeld tot sterk is (een score van 3,0 of hoger). Van deze 98% beoordeelt 22% zichzelf met een score van 5,0 en geeft daarmee aan te excelleren op deze indicator. Daarbij is een significant verschil tussen sectoren op te merken. De commerciële dienstverlening laat de hoogste gemiddelde score zien van 4,1 en de niet-commerciële dienstverlening de laagste met een gemiddelde score van 3,8 en daarmee verschillen deze twee sectoren significant van elkaar. De industrie scoort gelijk aan de niet-commerciële dienstverlening.

Ook bij het aspect of medewerkers het initiatief nemen tot het volgen van opleidingen en trainingen is een significant verschil op te merken tussen de sectoren. In de 3 voorgaande jaren lieten sectoren een gelijk beeld zien, de industrie scoorde gemiddeld 3,5 en de commerciële en niet-commerciële dienstverlening scoorden gemiddeld 3,6. In 2019 zijn de verschillen tussen de sectoren sterk toegenomen. De industrie scoort wederom het laagst met 3,3 waarbij medewerkers in de industrie dus het minste initiatief nemen tot het volgen van opleidingen en trainingen. Dit gebeurt het meeste in de niet-commerciële dienstverlening (3,9) en de commerciële dienstverlening scoort gemiddeld 3,6 in 2019 op het aspect of medewerkers het initiatief nemen tot het volgen van opleidingen en trainingen.

## 2.6 Pijler 6: Duurzame inzetbaarheid

Door de vergrijzing van de Nederlandse bevolking wordt het steeds belangrijker dat medewerkers goed inzetbaar blijven. Dit geldt temeer voor Limburg, dat kampt met een sterk vergrijzende beroepsbevolking, versterkt door het vertrek van veel jongeren. Dit vereist dat organisaties voldoende aandacht hebben voor het op peil houden van de inzetbaarheid van hun ouder wordend personeel. Naast het up-to-date houden van de kennis en vaardigheden van hun medewerkers betekent dit ook dat organisaties hun oudere personeel voldoende kansen moeten geven en moeten stimuleren om ook werk te kunnen verrichten dat geen deel uitmaakt van hun huidige takenpakket.<sup>26</sup> Dit maakt medewerkers niet alleen breder inzetbaar, maar vergroot ook hun ontwikkelingsmogelijkheden.

<sup>26</sup> Vuuren, T., van, Caniëls, C. J. M., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en organisatie*, 24(4), 356-373.



**Carl Jacobi**  
**Directeur personeel en organisatie**  
**MUMC+**



**“In een innovatieve werkomgeving moeten medewerkers ‘werkfit’ kunnen zijn en blijven voor de toekomst.”**

In onze kerntaken patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en opleiding heeft het MUMC+ een internationaal leidende positie die we de komende jaren verder willen versterken. Innovatie beperkt zich daarbij niet enkel tot de ontwikkeling van medische vakgebieden, maar zit ook in de ontwikkeling van de organisatie zelf. Naast huisvesting en technologie is het belangrijk aandacht te hebben voor een nieuwe manier van werken: efficiënter en innovatiever. Er dient een verbinding te zijn tussen organisatieontwikkeling en mens.

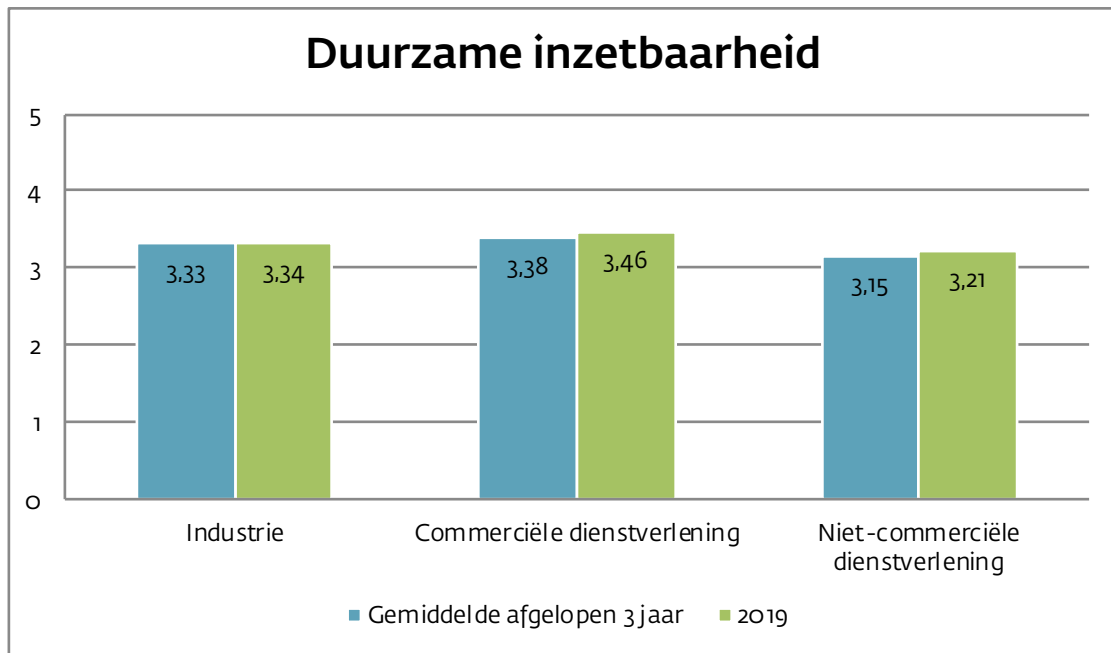
Wij vinden het als organisatie erg belangrijk op een proactieve wijze te investeren in vitale en gezonde medewerkers. Door ons programma WERK-FIT kan men werken aan duurzame inzetbaarheid op de werkvloer.





Talentontwikkeling is de motor van de huidige kenniseconomie en op alle niveaus onmisbaar voor de hedendaagse medewerker, ongeacht leeftijd.<sup>27</sup> In de SIML wordt duurzame inzetbaarheid voor 60-plussers – in aanvulling op de aandacht voor talentontwikkeling en de investering in de kennisbasis van de medewerkers – in kaart gebracht.

FIGUUR 21. Duurzame inzetbaarheid van 60-plussers naar sector en jaar



**Resultaten:**

- De aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers ouder dan 60 jaar is in vergelijking met andere pijlers relatief laag met een score van 3,4. Wel is er sprake van wederom een kleine toename ten opzichte van voorgaande jaren, toen de gemiddelde score 3,3 was. Daarmee is er een kleine opwaartse trend in aandacht voor duurzame inzetbaarheid te zien in de afgelopen jaren.
- De minimumscore voor deze pijler is 1,8 en de maximum score is 5,0. Er zijn dus organisaties die aangegeven dat zij excelleren op deze pijler. 9% van de werkgevers geeft aan sterk te zijn in duurzame inzetbaarheid (gemiddeld 4,0 of hoger), terwijl 17% van de werkgevers aangeeft dat ze niet genoeg aandacht besteden aan de inzetbaarheid van hun oudere medewerkers (een score lager dan 3,0).
- De grote organisaties (3,2) scoren het laagst op de pijler 'duurzame inzetbaarheid'. De middelgrote organisaties scoren gemiddeld 3,3 en de kleine organisaties (3,6) laten een significant verschil zien met de grote en middelgrote organisaties.
- Alle drie sectoren laten een kleine toename zien in beleidsaandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers ouder dan 60 jaar. De commerciële dienstverlening laat daarbij de grootste toename zien van 3,4 naar een gemiddelde score van 3,5 in 2019.

<sup>27</sup> Stoffers, J. M. M. & Heijden, B. I. J. M., van der (2014). Participatie van oudere werknemers in innovatie. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4(2), 52-57.; Vuuren, T., van, Stoffers, J. & Lancée, V. (2018). Het effect van opleiding en training op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers; een longitudinale studie op grond van objectieve data . *Tijdschrift voor HRM*, 21(1), 18-35.

- De regio Midden-Limburg laat een sterke toename zien ten opzichte van de voorgaande 3 jaar en is gestegen van 3,4 naar een gemiddelde score van 3,6. De regio Zuid-Limburg (3,3) en Noord-Limburg (3,4) blijven in 2019 vrijwel gelijk aan de voorgaande 3 jaar.

### 2.6.1 Indicatoren van duurzame inzetbaarheid

Als men Limburgse werkgevers vraagt of hun oudere werknemers duurzaam inzetbaar zijn, dan geeft het overgrote deel (94%) aan dat dit het geval is. Deze vraag als onderdeel van de pijler duurzame inzetbaarheid scoort dan ook gemiddeld 3,7. Deze goede inzetbaarheid wordt voornamelijk bewerkstelligd door veel oudere medewerkers in te zetten op functies waarvoor hun ervaring belangrijk is (3,5). Maar ook door de functie-inhoud van de oudere medewerker zo nodig af te stemmen op eventuele fysieke of mentale beperkingen (3,5).

Een opvallend punt is echter de relatief lage score (2,8) voor de mate waarin oudere medewerkers regelmatig van werkzaamheden wisselen. Maar liefst 41% van alle organisaties geeft aan dat oudere medewerkers niet of nauwelijks regelmatig van werkzaamheden wisselen. Daarmee lijkt de interne mobiliteit van oudere medewerkers binnen veel Limburgse organisaties dus laag te zijn en meer aandacht te verdienen. Vergelijkbare resultaten zijn te zien in onderzoek in de metalectrosector - een van de grootste technische sectoren in Nederland - dat laat zien dat de voornaamste belemmeringen die organisaties ervaren bij het duurzaam inzetbaar houden van hun medewerkers is dat er onvoldoende functies beschikbaar zijn voor functieverandering.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Dijkman, S., Gerards, R., Grip, A., de, Mommers, A., Poulissen, D. & Veth, J. (2017). *Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016* [ROA extern rapport]. Maastricht: ROA.

### 3. Economie 4.0: digitale vaardigheden

Digitalisering en automatisering spelen een grote rol bij de veranderingen om ons heen. Er zijn voorspellingen dat de arbeidsmarkt zal profiteren van nieuwe technologieën en ontwikkelingen in het kader van economie 4.0, zoals een lagere werkdruk. Echter, de angst dat automatisering banen over gaat nemen en er een tekort aan werk gaat ontstaan, is ook aanwezig.<sup>29</sup> Deze veranderingen vergen een zo goed mogelijke inzet van de mogelijkheden van alle mensen. De vaardigheden en kwalificaties van de beroepsbevolking die nodig zijn in de toekomst, verdienen dan ook veel meer aandacht.

#### 3.1 Digitalisering

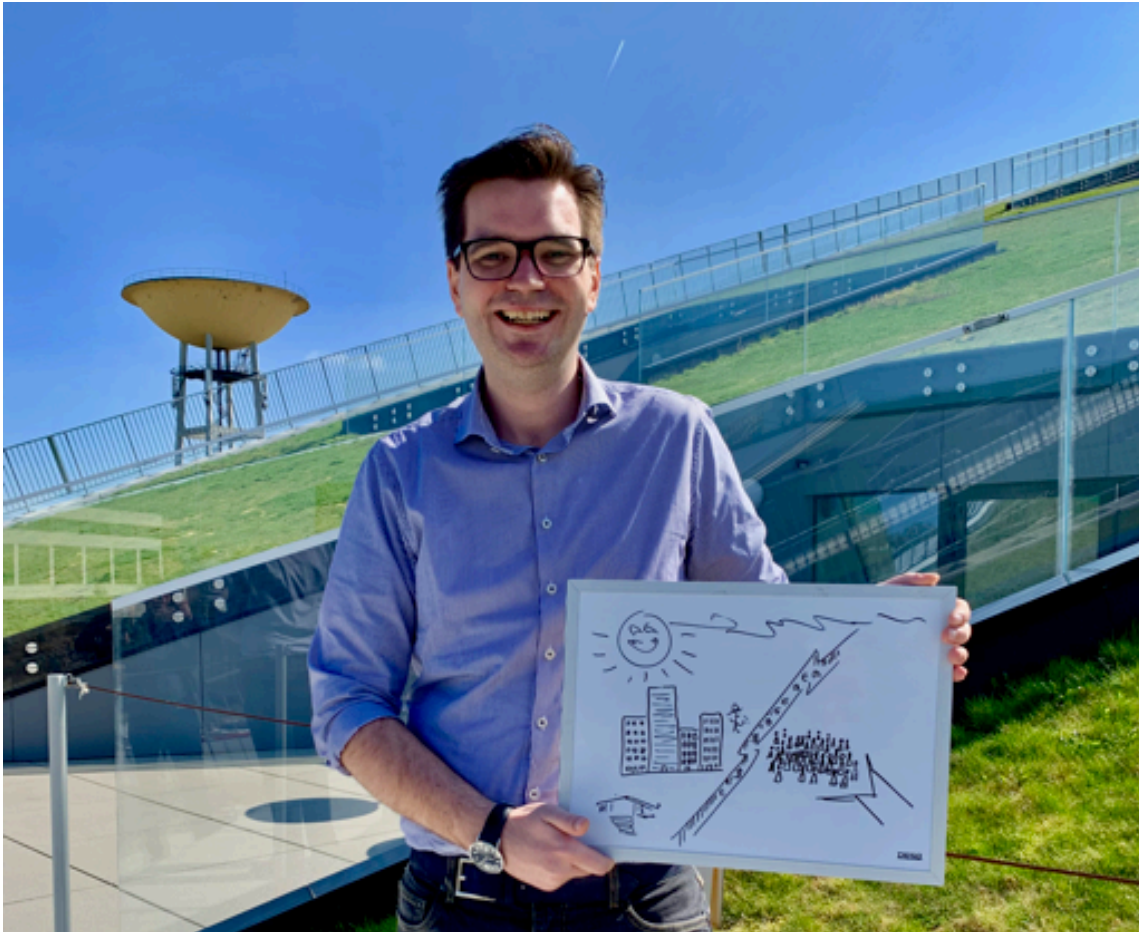
In de SIML is gevraagd hoeveel procent van de - op dit moment door medewerkers verrichte - taken, in de toekomst in nauwe samenhang met technologie (digitalisering) zal worden uitgevoerd. Daarnaast is gevraagd hoeveel procent van de taken in de organisatie volledig gaan verdwijnen door verdergaande technologie en digitalisering.

In totaal denken organisaties momenteel dat 65,6% van de taken in nauwe samenhang met technologie (digitalisering) zal worden uitgevoerd (in 2018 was dit met 66,6% vrijwel gelijk). Daarbij verwacht men dat gemiddeld 21,3% van de taken in de toekomst geheel zal worden overgenomen door technologie. In 2018 verwachtten organisaties nog dat 25,9% van de taken in de toekomst zouden worden overgenomen door technologie. Men verwacht momenteel dus minder toekomstige vervanging van taken door technologie. Vooral de commerciële dienstverlening (69,2%) denkt dat een groot deel van de taken in nauwe samenhang met technologie (digitalisering) zal worden uitgevoerd, de industrie volgt met 63,4% en de niet-commerciële dienstverlening met 59,0%. De industrie denkt dat de meeste taken gaan verdwijnen door technologie (28,7%) gevolgd door de commerciële dienstverlening (26,2%) en de niet-commerciële dienstverlening (20,7%).

In figuur 22 is het percentage te zien van taken die in nauwe samenhang met technologie (digitalisering) zullen worden uitgevoerd. Er zijn grote verschillen te zien, vooral als het gaat om de grote organisaties. De grote organisaties in de commerciële dienstverlening scoren 66,3% en in de niet-commerciële dienstverlening 66,5%; dat is aanzienlijk meer dan de grote industriële organisaties, die 48,0% scoren. Bij de kleine organisaties is een vergelijkbaar beeld te zien, alleen scoren de kleine organisaties in de niet-commerciële dienstverlening met 47,5% aanzienlijk lager dan de industrie (66,0%) en de commerciële dienstverlening (66,5%). De middelgrote organisaties in de commerciële dienstverlening verwachten dat 74,5% van de taken gaan samenwerken met technologie en scoren daarmee het hoogst.

---

<sup>29</sup> Ford, M. (2015). *The rise of the robots: Technology and the threat of mass unemployment*. London, UK: Oneworld.; McKinsey Global Institute (2017). *A future that works: Automation, employment and productivity* [Report]. San Fransisco (CA): McKinsey Global Institute.; Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Den Haag: WRR.



**Robin Frohn**

**Deelnemer aan het Limburgse Scholingsprogramma Train4Smart Services (T4SS)**

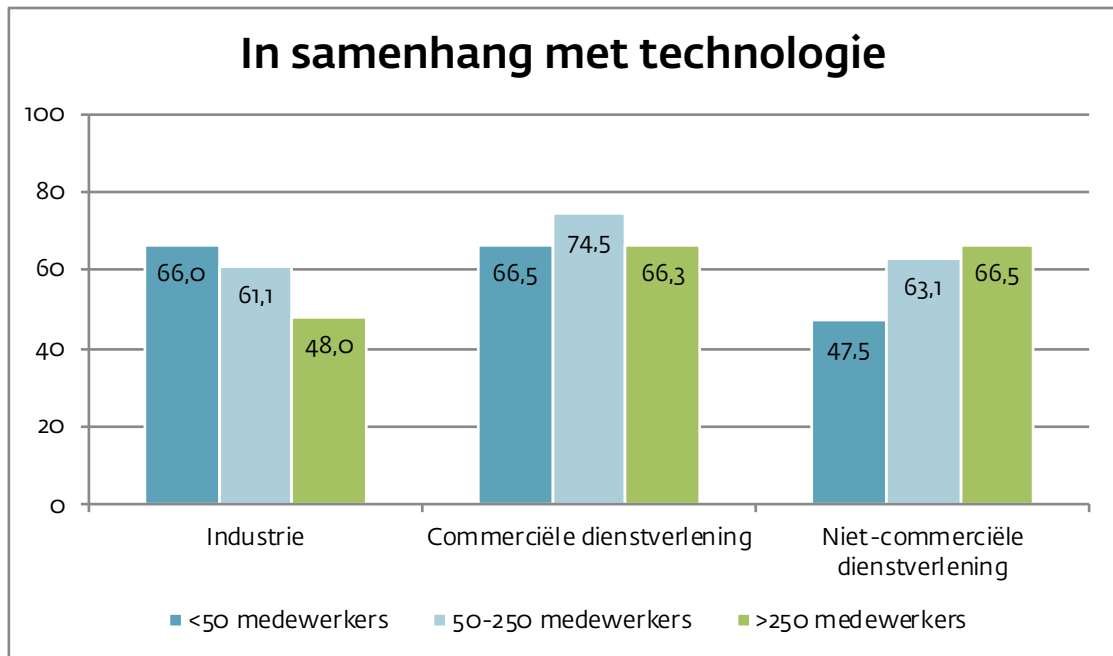


**“De zekerheid dat je in een sector werkt die ook in de toekomst van belang is, heeft voor mij de hoogste prioriteit. Zo wil ik future proof ICT-systemen bouwen. Dat resulteert dan weer in baanzekerheid voor mij.”**

In mijn vorige baan op een financiële afdeling werden mij steeds meer taken toebedeeld die zich op het snijvlak van financiën en ICT bevonden. Het was duidelijk dat ik hierin bedreven was. Maar door het werk dat ik verrichtte, werden er ook taken geautomatiseerd en kwamen er uren vrij bij collega's. Deze beweging zie je nu overal. Steeds meer organisaties zijn op zoek naar geautomatiseerde oplossingen, zodat niet alleen sneller en efficiënter kan worden gewerkt, maar tegelijk ook op kosten kan worden bespaard. De hoge mate van automatisering zal er onvermijdelijk toe leiden dat administratieve taken stilaan zullen verdwijnen, en dat zal een grote impact hebben.

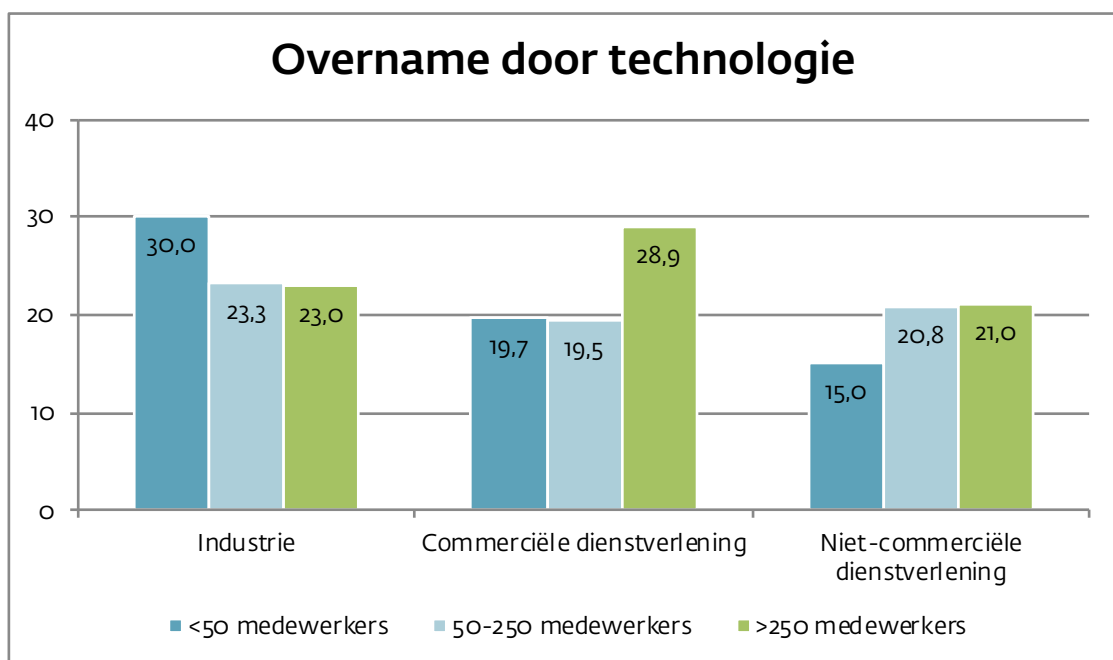


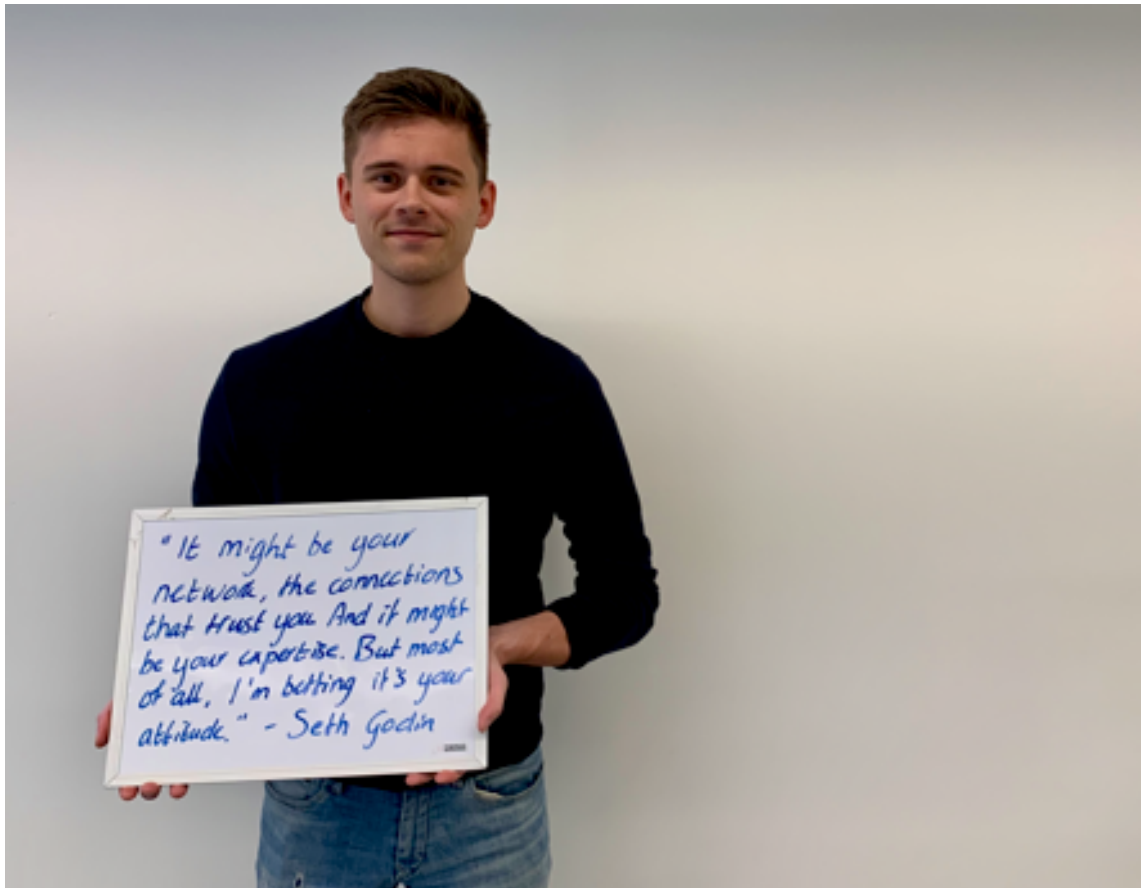
FIGUUR 22. Taken die samenhangen met technologie naar sector en organisatiegrootte in percentage



Figuur 23 laat zien dat vooral de kleine organisaties in de industrie (30%) en de grote organisaties in de commerciële dienstverlening (28,9%) aangeven dat een aanzienlijk deel van de taken overgenomen gaan worden door digitalisering. De kleine organisaties in de niet-commerciële dienstverlening (15,0%) verwachten dat de minste taken overgenomen worden door digitalisering.

FIGUUR 23. Overname van taken door technologie naar sector en organisatiegrootte in percentage





**Lennart Canisius**  
**Student HRM (Business Studies)**  
**Zuyd Hogeschool**



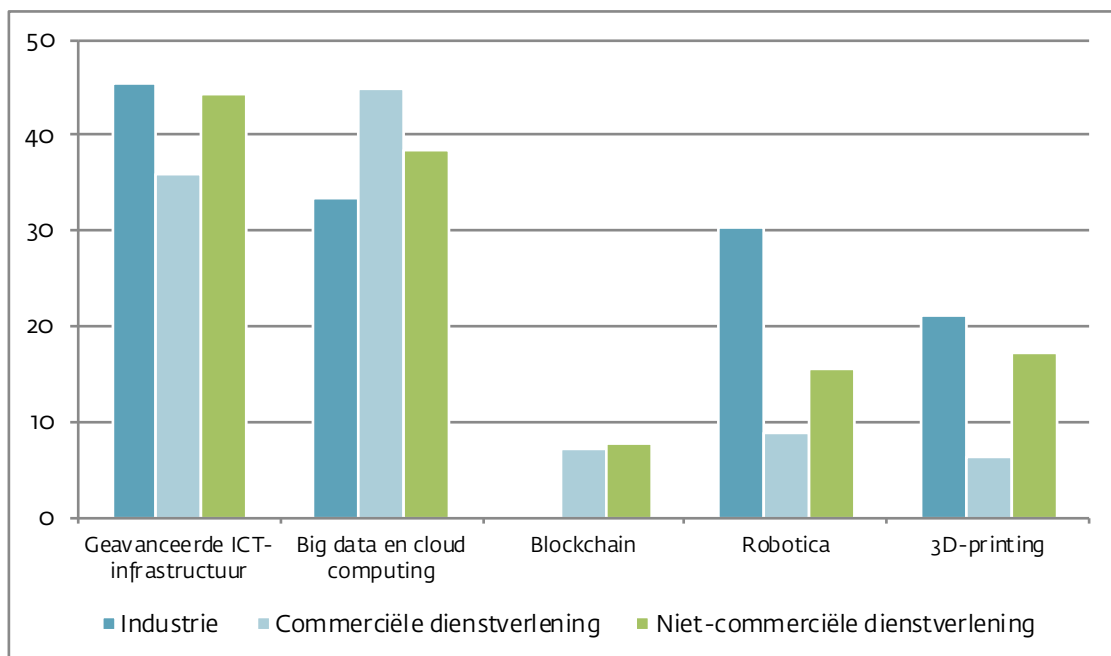
**"Persoonlijkheid en motivatie krijgen de voorkeur boven harde vaardigheden in een constant veranderende wereld."**

Ikzelf studeer Business Studies, afstudeerrichting HRM aan Zuyd Hogeschool. Een mooie opleiding waarbij ikzelf na afronding in het bedrijfsleven terecht wil komen. Ontwikkelingen binnen economie 4.0 zullen ook gevoeld worden in de HRM-sector. Er vindt een verschuiving plaats waarbij harde vaardigheden en skills niet langer de leidende factor zijn, maar juist persoonlijkheid en motivatie. Dit omdat er steeds meer team-overstijgend wordt samengewerkt waarbij organisatie-brede netwerken essentieel zijn voor een goed resultaat. Zelf kijk ik ernaar uit om uitdagingen aan te gaan binnen een organisatie die constant in ontwikkeling is en waarbij lifelong-learning van essentieel belang is.



In de vragenlijst is een aantal vragen toegevoegd over het gebruik en de (verwachte) introductie van zogeheten Smart Industry technologieën. Allereerst is gevraagd van welke van deze technologieën men al gebruikt maakt. Bijna de helft (46,9%) van de organisaties geeft aan een of meerdere van deze technologieën te gebruiken. De meest gebruikte technologie in de organisaties is geavanceerde ICT-infrastructuur (41,9%) gevolgd door big data en cloud computing (38,9%). Robotica (13,7%) en 3D-printing (11,4%) worden minder gebruikt en blockchain (6,2%) wordt het minst gebruikt in de organisaties. Figuur 24 toont per sector het percentage organisaties dat de betreffende technologieën gebruikt. De industrie maakt van alle sectoren het meeste gebruik van geavanceerde ICT-infrastructuur, robotica en 3D-printing. De industrie maakt daarentegen nog geen gebruik van blockchain. De commerciële dienstverlening maakt van alle sectoren het meeste gebruik van big data en cloud computing. De niet-commerciële dienstverlening maakt nergens significant meer gebruik van dan de andere sectoren, maar is wel frequent gebruiker van een geavanceerde ICT-infrastructuur, big data en cloud computing en 3D-printing. De niet-commerciële dienstverlening maakt ook gebruik van blockchain, waarbij het net als in de commerciële dienstverlening om circa 8% van de bedrijven gaat.

FIGUUR 24. Gebruikte technologieën naar sector in percentage

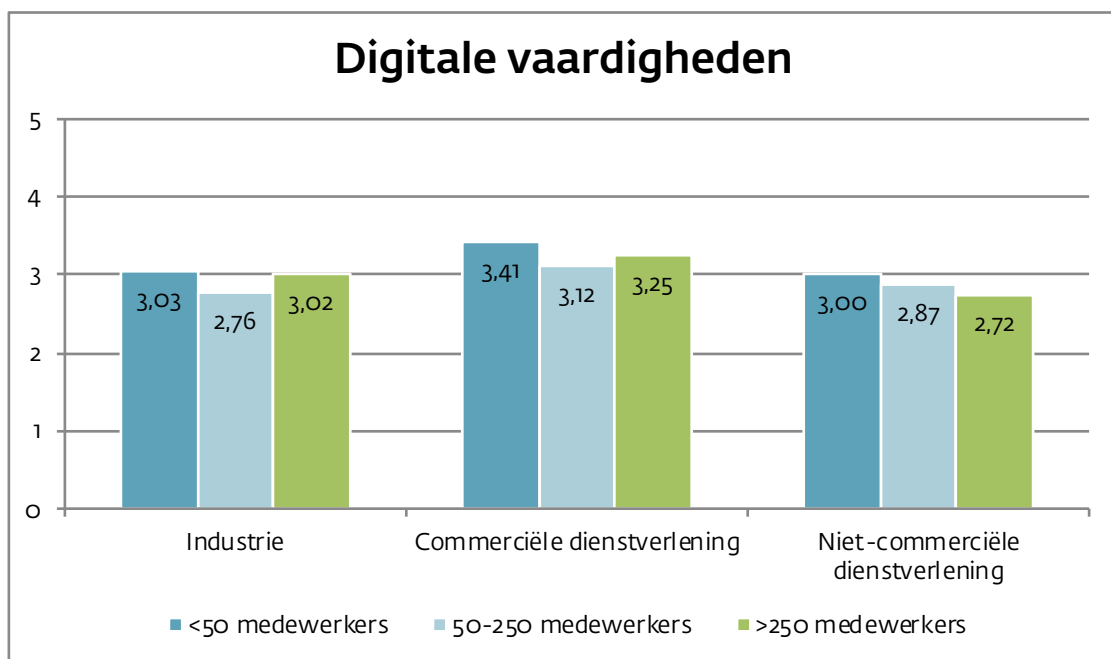


Vervolgens is gevraagd welke technologie in het afgelopen jaar voor het eerst in organisaties is geïntroduceerd. De meeste geïntroduceerde technologie in het afgelopen jaar is big data en cloud computing (25,1%), gevolgd door een geavanceerde ICT-infrastructuur (20,4%), robotica (13,7%) en 3D-printing (5,2%). Blockchain is de minst geïntroduceerde technologie (4,7%) in het afgelopen jaar. Tot slot geeft 38,9% van de organisaties aan dat ze in het komende jaar nieuwe technologieën zullen introduceren in hun organisatie. 21,8% geeft aan het komende jaar big data en cloud computing te introduceren en 19,0% geeft aan geavanceerde ICT-infrastructuur te introduceren. Ook blockchain (9,5%) en robotica (8,1%) worden in het komende jaar in een aantal organisaties geïntroduceerd. 3D-printing is de technologie die het komende jaar het minst geïntroduceerd wordt in de organisaties (2,8%).

### 3.2 Digitale vaardigheden

Dit jaar is er ook een aantal vragen over de digitalisering op de arbeidsmarkt toegevoegd. In een samenleving die beheerst wordt door robotisering en digitalisering, moeten mensen kunnen samenwerken met technologie en zijn digitale vaardigheden en nieuwe vormen van geletterdheid onmisbaar.<sup>30</sup> Waar eerst bijvoorbeeld geletterdheid in lezen, schrijven en rekenkunde de basis was voor participatie in de samenleving, is dit steeds vaker niet langer voldoende. In de toekomst hebben we, bovenop de oude vormen van geletterdheid, drie nieuwe vormen nodig: geletterdheid in data, technologische geletterdheid en menselijke geletterdheid.<sup>31</sup> De geletterdheid in data is nodig om deze te kunnen lezen, te analyseren en gebruik te maken van de toenemende hoeveelheid informatie die beschikbaar is. Technologische geletterdheid voorziet in basaal coderen en de principes van het ontwerpen en ontwikkelen, zodat mensen weten hoe de machines werken. Verder is menselijke geletterdheid nodig - kennis van sociale wetenschappen en communicatie. Daarom is in deze SIML gevraagd in hoeverre medewerkers van de organisaties kunnen werken met digitale middelen. De organisaties scoren gemiddeld 3,1 op deze vragen.

FIGUUR 25. Digitale vaardigheden medewerkers naar sector en organisatiegrootte



Figuur 25 laat zien dat in kleine organisaties de digitale vaardigheden van de medewerkers het beste ontwikkeld zijn. De commerciële dienstverlening (3,3) laat een hogere gemiddelde score zien dan de industrie (2,9) en de niet-commerciële dienstverlening (2,8). In de niet-commerciële dienstverlening scoren in het bijzonder de grote organisaties het laagst met een gemiddelde score van 2,7. Vooral het kritisch kunnen beoordelen van de kwaliteit van informatie en het beoordelen van de bruikbaarheid van verschillende informatiebronnen scoren significant lager in de industrie en niet-commerciële dienstverlening in vergelijking met de commerciële dienstverlening.

<sup>30</sup> McKinsey Global Institute (2017). *A future that works: Automation, employment and productivity* [Report]. San Francisco, CA: McKinsey Global Institute.

<sup>31</sup> Aoun, J. E. (2017). *Robot-proof: Higher education in the age of artificial intelligence*. Cambridge (MA): The MIT Press.



## 4. Relatie tussen sociale innovatie en organisatieprestaties

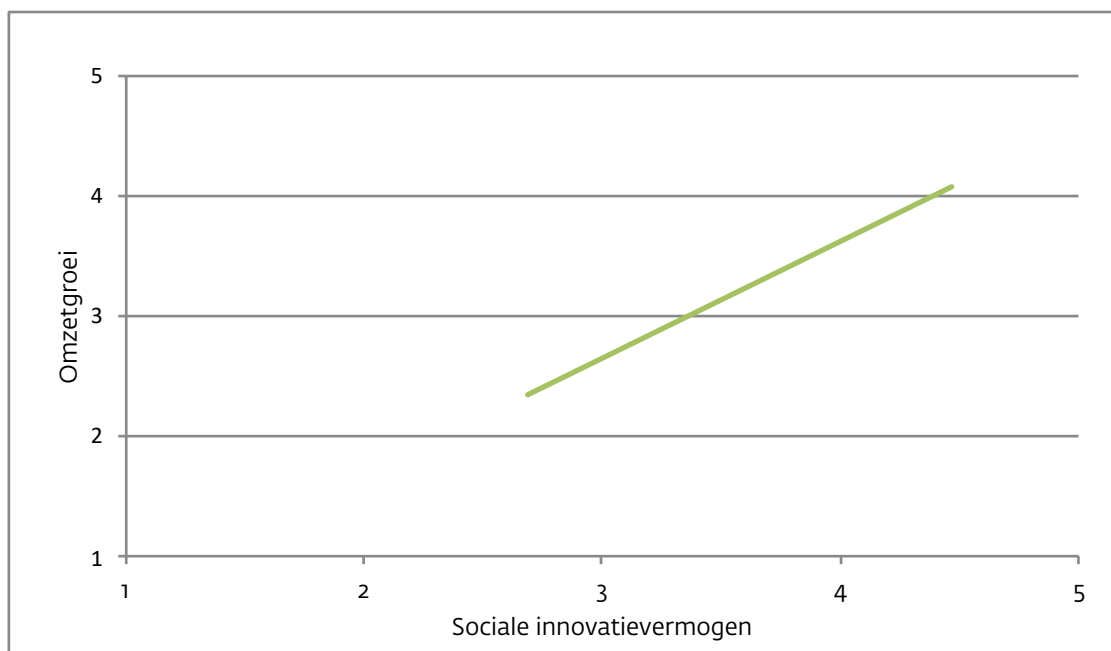
Onderzoek van de INSCOPE Concurrentie- en Innovatiemonitor laat zien dat maar liefst 75% van het innovatiesucces van het Nederlandse bedrijfsleven toe te schrijven is aan sociale innovaties.<sup>32</sup> Dit geeft ook aan dat sociale innovaties cruciaal zijn voor de concurrentiekracht en prestaties van organisaties. Hieraan gerelateerd kijken we in deze SIML of een groter sociaal innovatievermogen inderdaad samengaat met betere prestaties. Daarbij wordt gekeken naar vier complementaire prestatie-indicatoren: omzetgroei; het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten; duurzaamheid; en ziekteverzuim.

### 4.1 Omzetgroei

Allereerst is de organisaties gevraagd naar de omzetgroei van hun organisatie in het kalenderjaar 2018 in vergelijking met die van branchegenoten. Met een gemiddelde van 3,2 bestempelen de Limburgse werkgevers de omzetgroei van hun eigen organisaties als hoger dan het gemiddelde (gemeten op een 5-puntsschaal). Dit is lager dan vorig jaar toen de werkgevers dezelfde vraag met 3,3 beoordeelden. Slechts een vijfde deel (20,5%) van de werkgevers gaf vorig jaar aan dat hun omzetgroei lager was vergeleken met andere organisaties in hun branche.

Net als eerdere jaren is het sociale innovatievermogen van Limburgse organisaties ook dit jaar duidelijk gerelateerd aan de omzetgroei (zie figuur 26). Deze positieve correlatie betekent dat organisaties die een groter sociaal innovatievermogen hebben, in 2018 een hogere omzetgroei hadden dan organisaties met een lager sociaal innovatievermogen.

FIGUUR 26. De relatie tussen sociale innovatie en omzetgroei



<sup>32</sup> Volberda, H. & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0, Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.



**Maarten Adema**  
**Teammanager Gegevensincasso**  
**APG**



**“Kennis van de werking van verschillende systemen en de interacties ertussen wordt steeds belangrijker om de vraag van onze klanten te kunnen benaderen. Dit vergt van medewerkers een sterker ontwikkeld analytisch werk- en denkvermogen.”**

Aan de afdeling gegevensincasso in Heerlen worden maandelijks voor circa 1,2 miljoen pensioendoelnemers gegevens geleverd door werkgevers. Dat proces is in de afgelopen jaren grotendeels geautomatiseerd en heeft eraan bijgedragen dat 'handwerk' is verdwenen en er nieuwe functies binnen de organisatie ontstaan. Onder invloed van deze ontwikkelingen worden vaardigheden als luisteren, het kunnen vertalen van vraagstukken van klanten naar concrete oplossingen en het beschikken over een brede scope steeds belangrijker. Hiervoor is kennis van de verschillende systemen en softwarepakketten dan ook onontbeerlijk. Om collega's voor te bereiden op hun duurzame toekomst, investeert APG fors in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

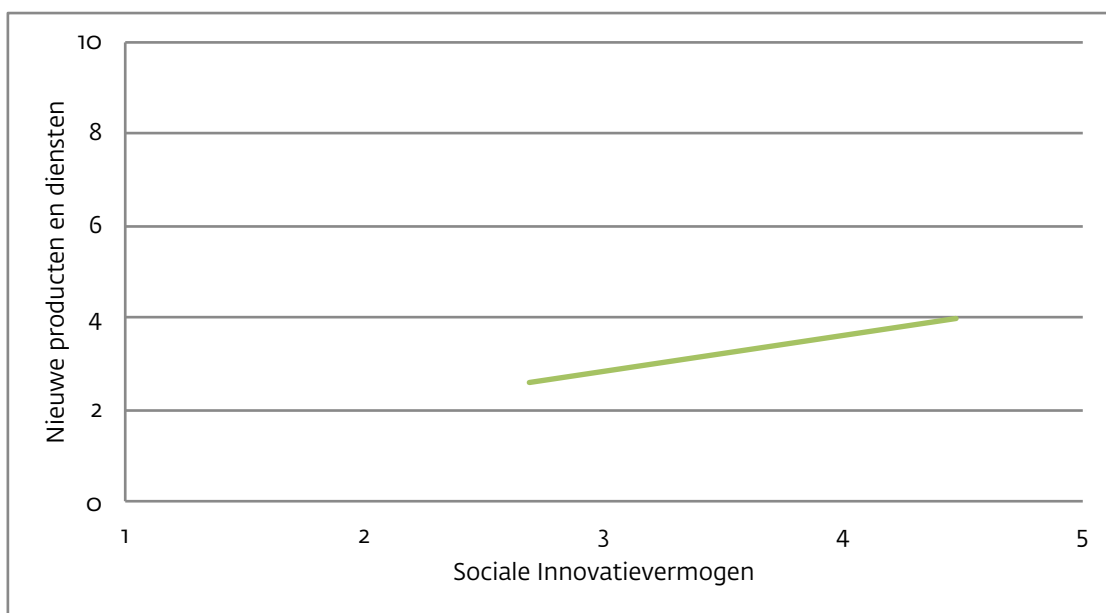


## 4.2 Nieuwe producten en diensten

Om te kunnen beoordelen of het sociale innovatievermogen ook leidt tot het genereren van nieuwe producten en diensten is aan de organisaties in Limburg gevraagd hoeveel nieuwe producten of diensten zij in 2018 op de markt hebben gebracht. Uit de monitor blijkt dat 41,2% van de organisaties in 2018 1-5 nieuwe producten of diensten op de markt heeft gebracht en 15,7% van de organisaties heeft 1 nieuw product of dienst op de markt gebracht. Daarentegen heeft 23,8% van de organisaties geen nieuwe producten of diensten op de markt gebracht. Dit laatste percentage is 3 procentpunt lager dan vorig jaar.

In de regio Midden worden gemiddeld de meeste nieuwe producten en diensten op de markt gebracht (3,9). In de regio Zuid is dit minder (3,0) en de regio Noord neemt een middenpositie in met gemiddeld 3,7 nieuwe producten of diensten per jaar. De niet-commerciële dienstverlening (3,8) brengt de meeste nieuwe producten en diensten op de markt. De industrie en commerciële dienstverlening introduceren jaarlijks minder nieuwe producten en diensten (3,1). Grote organisaties komen jaarlijks gemiddeld met 4,4 nieuwe producten of diensten, de kleine organisaties met 2,4 en de middelgrote organisaties nemen een middenpositie in en komen met gemiddeld 3,3 nieuwe producten en diensten.

FIGUUR 27. De relatie tussen sociale innovatie en nieuwe producten en diensten



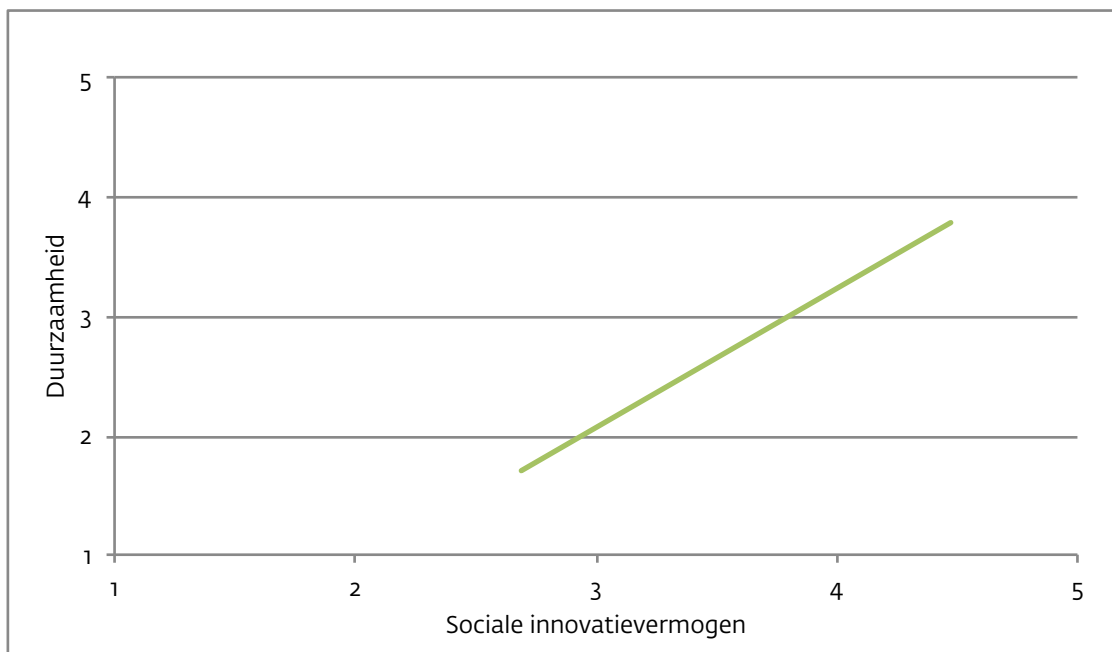
Figuur 27 laat zien dat er een positief verband is tussen het sociale innovatievermogen van de organisatie en het aantal nieuwe producten en/of diensten<sup>33</sup>. Dit betekent dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen meer nieuwe producten of diensten ontwikkelen en op de markt introduceren. Dit positieve verband werd ook gevonden in alle voorgaande jaren waarin de SIML werd gepubliceerd.

<sup>33</sup> Bij de totstandkoming van de figuur is er rekening gehouden met uitschieters in de data.

### 4.3 Duurzaamheid

Aan de organisaties is ook gevraagd of hun organisatie wordt gezien als een koploper op het gebied van duurzaamheid. De gemiddelde score voor deze indicator is 2,7 en daarmee iets lager dan in voorgaande jaren (2,8). Daarmee bestempelen Limburgse ondernemers hun prestaties op het terrein van duurzaamheid wederom als matig tot voldoende. Slechts een klein deel (5,7%) van de organisaties beschouwt zichzelf als koploper op het gebied van duurzaamheid (score van 4,0 of hoger) en een vijfde van de organisaties beschouwt zich als beter dan andere organisaties op het gebied van duurzaamheid (score van 3,0 of hoger).

FIGUUR 28. De relatie tussen sociale innovatie en duurzaamheid

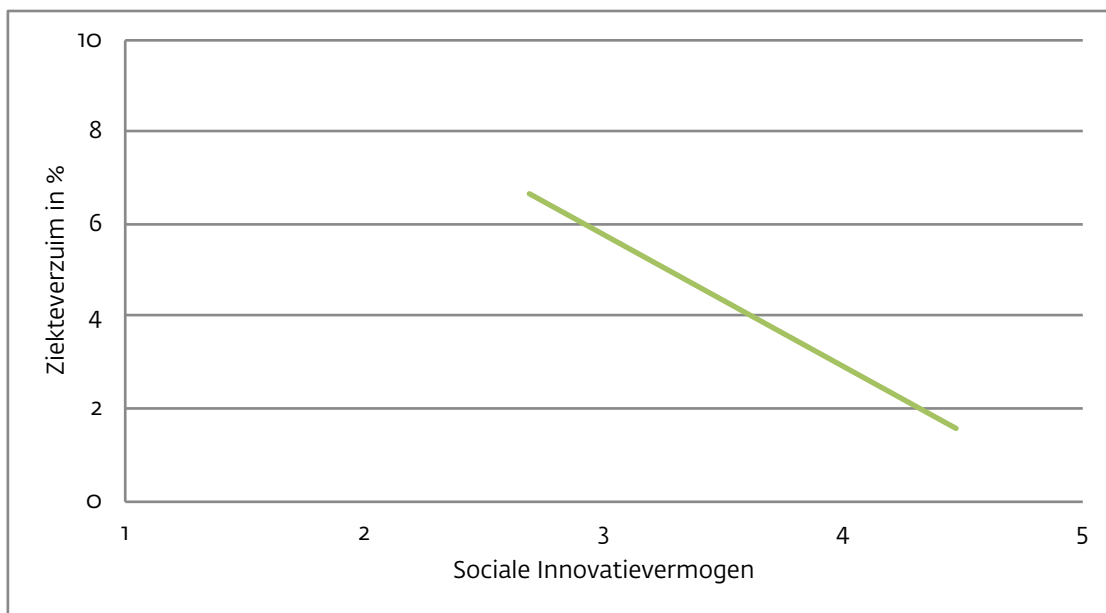


Net als de omzetgroei, zijn ook de prestaties op het gebied van duurzaamheid positief gerelateerd aan het sociale innovatievermogen van de organisaties (zie figuur 28). Naarmate organisaties hoger scoren op de verschillende pijlers van sociale innovatie is de kans groter dat ze zichzelf ook beoordelen als koploper op het gebied van duurzaamheid. Net als in voorgaande jaren doet deze positieve relatie zich dit jaar voor bij alle pijlers. Daarbij laat de pijler interne veranderingssnelheid de minst sterke relatie zien met de prestaties van de organisatie op het gebied van duurzaamheid.

## 4.4 Ziekteverzuim

Tot slot is de werkgevers gevraagd naar het ziekteverzuim binnen hun organisatie. Het gemiddelde ziekteverzuim bij Limburgse organisaties bedraagt in 2018 4,1%. Daarmee is het 0,3 procentpunt hoger dan het gemiddelde ziekteverzuim vorig jaar en 0,2 procentpunt lager dan het gemiddelde ziekteverzuim van Nederland in 2018.<sup>34</sup> Ongeveer 17,9% van de organisaties heeft een ziekteverzuim van 1 procentpunt of lager.

FIGUUR 29. De relatie tussen sociale innovatie en ziekteverzuim



Figuur 29 laat duidelijk zien dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen een lager ziekteverzuim blijken te hebben. Deze relatie is significant voor het totale sociale innovatievermogen, alsook voor alle zes pijlers afzonderlijk. Daarbij is de relatie het sterkst bij de pijlers interne veranderingssnelheid, zelforganiserend vermogen, talentontwikkeling, en investeren in de kennisbasis van de organisatie.

Verder is het opvallend dat organisaties in het Noorden (3,6%) van de provincie een lager ziekteverzuim hebben dan de organisaties in Midden-Limburg (4,2%) en Zuid-Limburg (4,4%). Ook blijkt het ziekteverzuim op te lopen naarmate de organisatie groter is: De kleine organisaties hebben een gemiddeld ziekteverzuimpercentage van 2,8%, de middelgrote organisaties hebben een gemiddeld ziekteverzuimpercentage van 4,4% en de grote organisaties van 5,6%. Echter de grootste verschillen zijn te zien in een sectorale vergelijking. De niet-commerciële dienstverlening heeft een significant hoger ziekteverzuimpercentage met 5,7% dan de andere sectoren. De industrie volgt met 4,9% en de commerciële dienstverlening rapporteert het laagste ziekteverzuimpercentage met 3,3%.

<sup>34</sup> CBS Statline (2019). Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte. Via: [statline.cbs.nl](https://statline.cbs.nl) Geraadpleegd op 28-04-2019.



**Roland van Alphen**  
**Voorzitter bestuur**  
**REGITEL**



**“De juiste puzzelstukjes en verbindingen liggen er,  
het ontbreekt nu nog aan focus.”**

De Human Capital Agenda ICT (HCA-ICT) heeft bij de start vooral veel aandacht besteed aan het creëren van awareness bij bestuurders, overheden, onderwijsinstellingen en ondernemers. De razendsnelle digitalisering is onze regio fundamenteel aan het veranderen. Rondom mij zie ik hoe mensen binnen organisaties en organisaties werken, hoe kennisinstellingen daarin acteren en een bijdrage leveren. Maar ik zie vooral hoe ze allemaal worstelen met het thema digitalisering.

Door co-creatie en kennisdeling met het bedrijfsleven, onderwijs en overheden zijn vanuit HCA-ICT diverse initiatieven opgestart die tot doel hebben de kloof tussen (beroeps)onderwijs en het bedrijfsleven te verkleinen en levenslang leren te stimuleren. Door de vele initiatieven die er nu al zijn meer bij mekaar te brengen, kunnen we onze regio verstevigen en beter positioneren.



## 5. Nader uitgelicht/verdieping

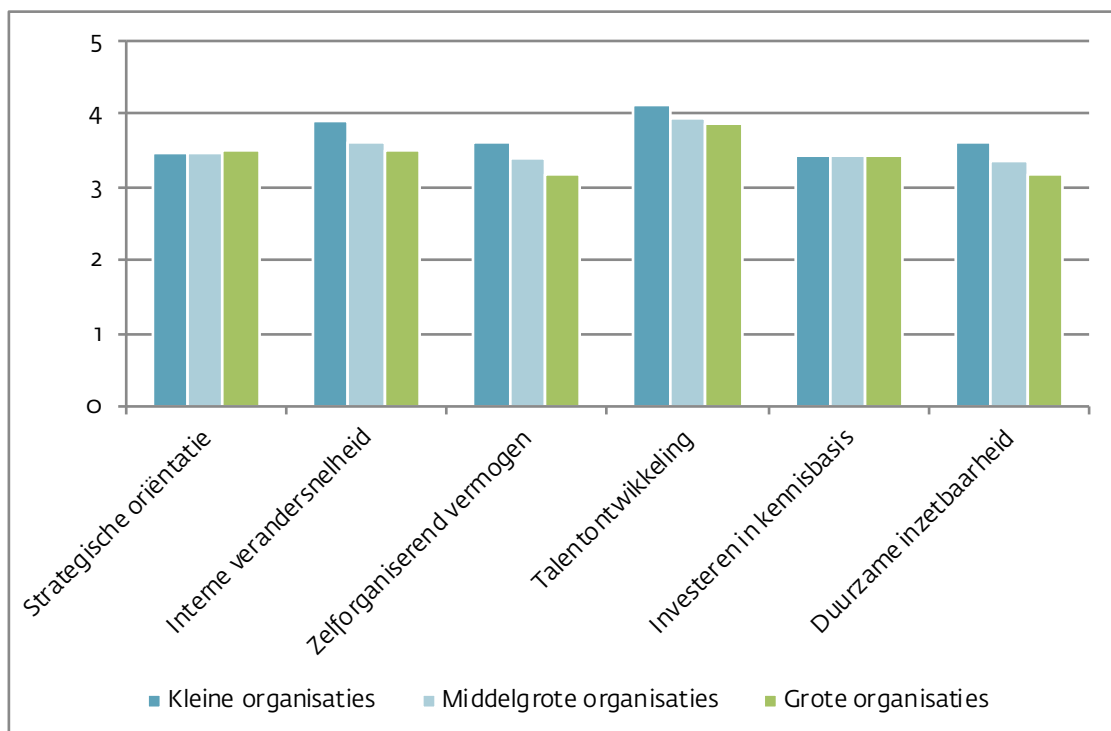
Naast het algemene beeld van het sociale innovatievermogen van Limburgse werkgevers en het verschil tussen sectoren, waarover in het vorige hoofdstuk systematisch is gerapporteerd, is er nog een aantal bijkomende analyses uitgevoerd over mogelijke verschillen in sociaal innovatievermogen naar organisatiegrootte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

### 5.1 Sociaal innovatievermogen naar organisatiegrootte

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat de omvang van organisaties een van de factoren is die van invloed is op (technologische) innovatie.<sup>35</sup> Om deze vraag te beantwoorden is onderscheid gemaakt tussen:

- Kleine organisaties (minder dan 50 medewerkers),
- Middelgrote organisaties (50 tot 250 medewerkers),
- Grote organisaties (meer dan 250 medewerkers).

FIGUUR 30. Overzicht sociale innovatie pijlers naar organisatiegrootte



#### 5.1.1 Organisatiegrootte en pijlers van sociaal innovatievermogen

Uit figuur 30 blijkt dat de organisatiegrootte bij een aantal pijlers een rol speelt. Zo is er een significant verschil tussen organisatiegrootte bij interne veranderingssnelheid, zelforganiserend vermogen, talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Kleine organisaties scoren hoger op interne veranderingssnelheid, zelforganiserend vermogen,

<sup>35</sup> Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402.; Camison-Zornoza, C. et al. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25(3), 331-361.

talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. De grote organisaties scoren enigszins beter op strategische oriëntatie.

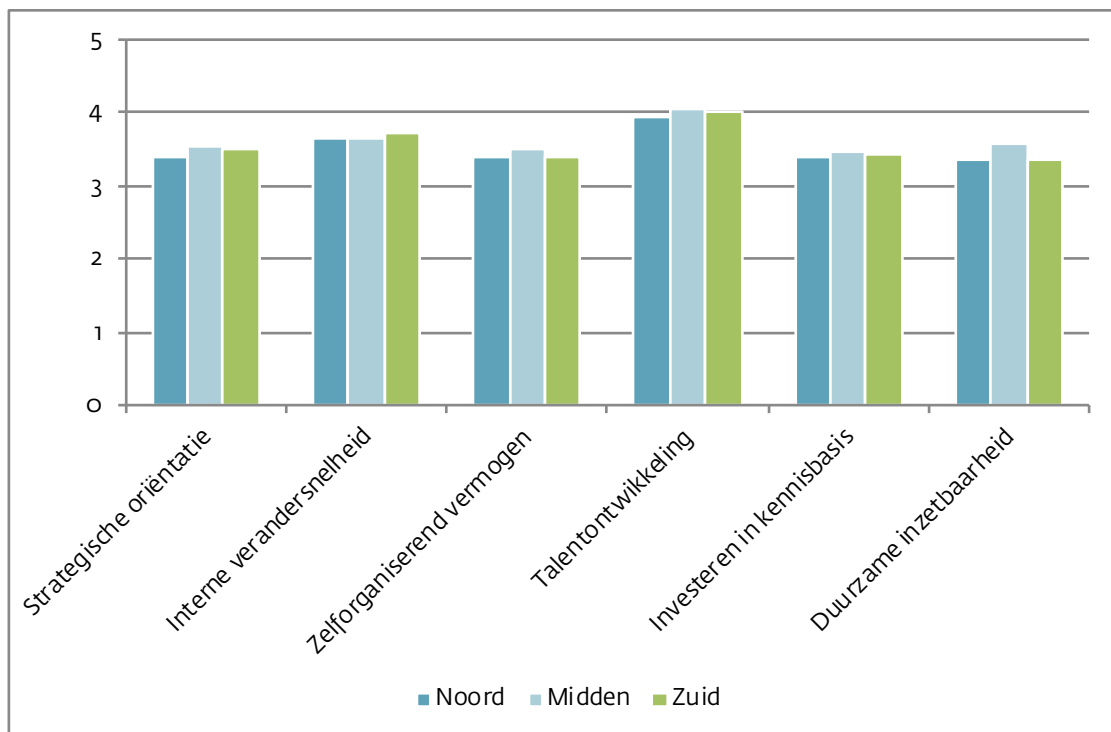
Ook een aantal van de onderliggende indicatoren tonen een significant verschil in organisatiegrootte. Organisaties tonen een significant verschil als het gaat om organisatiegrootte bij de indicator MVO, autonomie, flexibiliteit, slimmer werken, samenwerken, vertrouwen, uitdaging en persoonlijke ontwikkeling. Kleine organisaties scoren hoger op autonomie, slimmer werken, vertrouwen, uitdaging en persoonlijke ontwikkeling. De middelgrote organisaties scoren het hoogst op flexibiliteit en grote organisaties score het hoogst op MVO en samenwerken.

## 5.2 Verschillen tussen regio's

Ook de regio waarin een organisatie actief is, wordt in de literatuur gezien als een factor die van invloed is op innovatie.<sup>36</sup> Daarom onderscheiden we drie regio's:

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

FIGUUR 31. Overzicht sociale innovatie pijlers naar regio



In de regio Noord scoren organisaties gemiddeld 3,51 voor het sociale innovatievermogen en in de regio's Midden en Zuid 3,61 en 3,57. Figuur 30 toont de regionale scores op alle zes pijlers van sociale innovatie.

<sup>36</sup> Asheim, B. & Gertlet, M. (2005). The geography of innovation in Fagerbert et al. (Eds), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford: Oxford University Press.



### 5.2.1 Regio en pijlers van sociaal innovatievermogen

Figuur 31 laat zien dat er op het eerste oog bij alle zes pijlers zijn slechts kleine regionale verschillen zijn in het sociaal innovatievermogen. Bij de pijlers strategische oriëntatie op sociale innovatie, zelforganiserend vermogen, talentontwikkeling, investeren in kennisbasis en duurzame inzetbaarheid scoort de regio Midden-Limburg het hoogst. Alleen bij de pijler interne veranderingsnelheid scoort de regio Zuid hoger. Bij geen van de pijlers gaat het om een significant verschil. Ook bij de onderliggende aspecten is geen significant verschil tussen de regio's te zien.

De top-10% uit Zuid-Limburg scoort 4,7 of hoger op de pijler talentontwikkeling en 4,5 of hoger op de pijler interne veranderingsnelheid. De top-10% uit Midden-Limburg scoort op de pijler talentontwikkeling 4,6 en op de pijler interne veranderingsnelheid 4,6 of hoger. De top-10% uit Noord-Limburg scoort op zowel de pijler talentontwikkeling als interne veranderingsnelheid 4,5 of hoger.

Wellicht spelen bij deze verschillen de uiteenlopende sectorale structuren van de regio's een rol. Zo zijn er in Noord-Limburg verhoudingsgewijs weinig niet-commerciële dienstverleners en relatief iets meer industriële organisaties dan in de andere regio's. In Zuid-Limburg is de commerciële dienstverlening juist relatief sterk vertegenwoordigd.



**Joost van den Akker**  
**Gedeputeerde Economie en Kennisinfrastructuur**  
**Provincie Limburg**



**“Technologie en digitalisering zijn niet meer weg te denken uit onze samenleving.”**

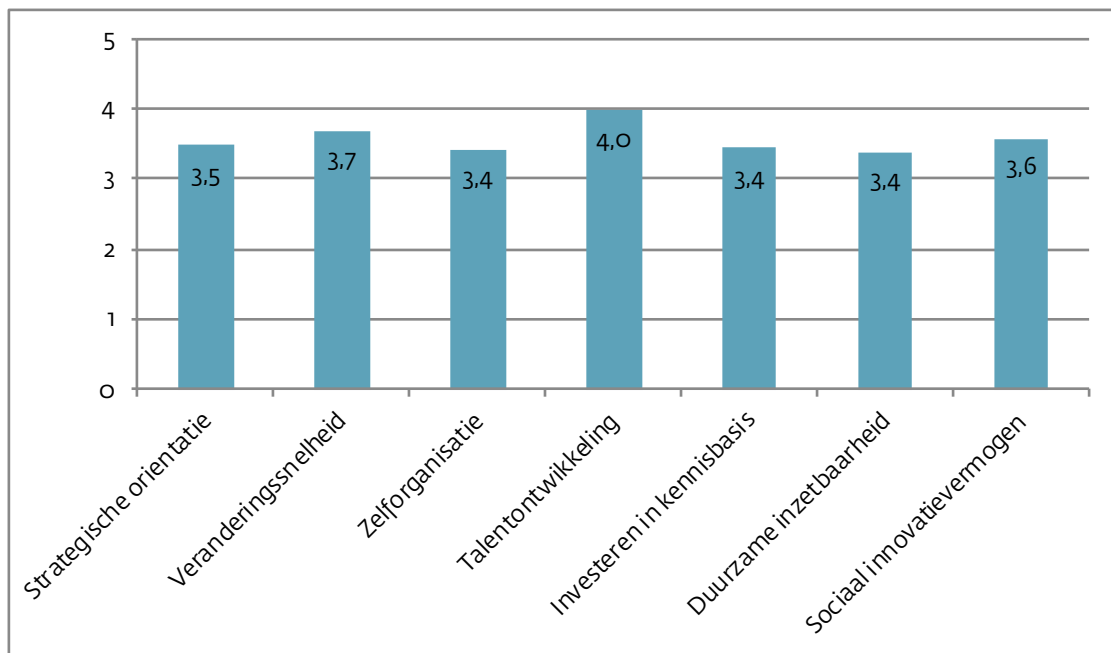
Technologie biedt grote kansen om leren en leven makkelijker te maken. Denk alleen al aan e-health voor ouderen. Voorwaarde is dan wel dat iedereen in Limburg met slimme technologie om moet kunnen gaan. Dat vraagt van ons allemaal dat we ons leven lang blijven leren. Soms via training, maar vaak ook gewoon in de praktijk.



## 6. Conclusies

De resultaten van de SIML laten zien dat Limburgse organisaties op alle zes pijlers van sociale innovatie meer dan voldoende scores. Figuur 32 geeft aan dat de score op de meeste pijlers op of rond de 3,45 zit. Talentontwikkeling springt er met 3,97 duidelijk uit en helpt het gemiddelde totale sociale innovatievermogen afgerond op 3,56 uit te komen. Dit betekent dat Limburgse werkgevers veel aandacht besteden aan de ontwikkeling van hun personeel en het informele leren op de werkvloer, wat ook blijkt uit de woordwolk over employability in figuur 18: Het versterken van de persoonlijke ontwikkeling, waarbij ingezet wordt op het bieden van uitdagingen en het leren op de werkvloer, staat centraal.

FIGUUR 32. Sociale innovatie in Limburg in 2019, per pijler en totaal



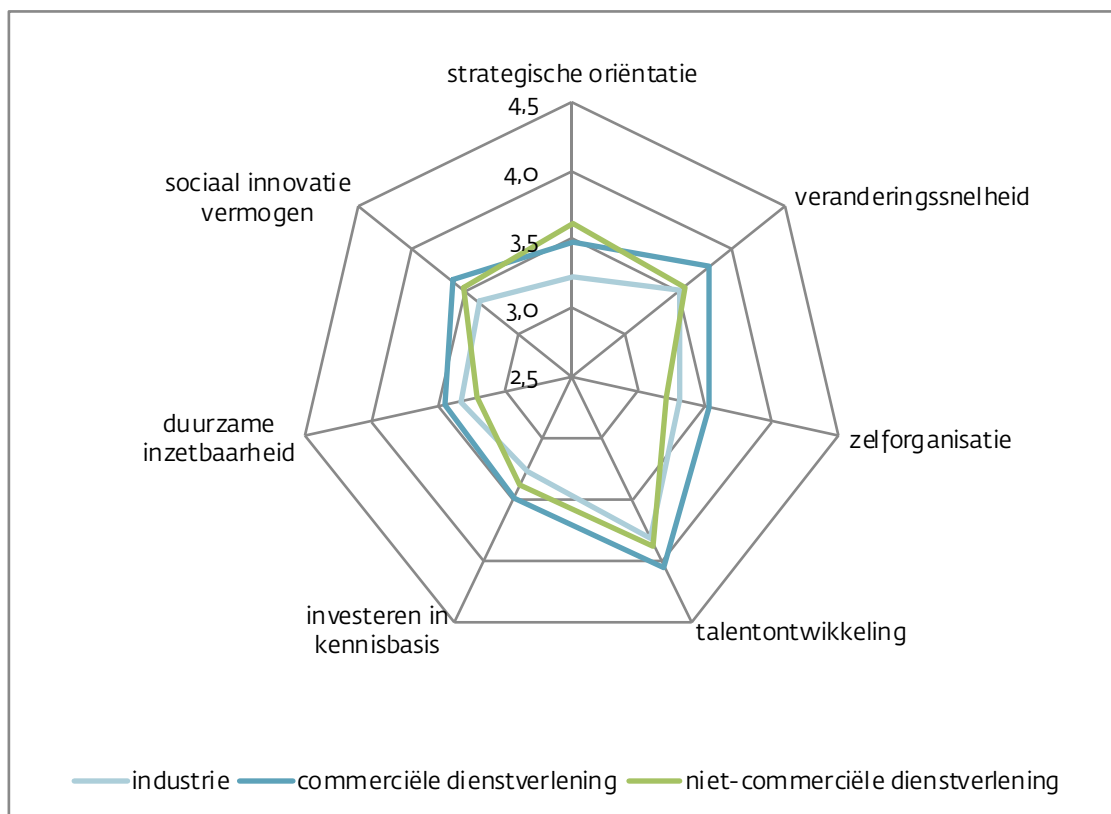
Ook vorig jaar stond de aandacht voor de ontwikkeling van het personeel hoog in het vaandel van de Limburgse werkgevers. Toen scoorde de pijler talentontwikkeling het hoogst met 3,9. De interne veranderingsnelheid is zowel vorig jaar (3,6) als in 2019 (3,7) de tweede hoogst scorende pijler. Vorig jaar scoorden de Limburgse werkgevers gemiddeld 3,5 op het sociale innovatievermogen; in 2019 is dit gemiddelde gestegen naar 3,6. In 2019 laten alle pijlers een kleine toename zien ten opzichte van 2018.

Ondanks dat blijft de duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerkers nog steeds achter. Deze pijler heeft, samen met de zelforganiserend vermogen de laagste score (3,4) van alle pijlers van sociale innovatie. Duurzame inzetbaarheid en zelforganiserend vermogen zijn daarmee pijlers die voor veel Limburgse organisaties een grotere uitdaging vormen voor het verder uitbouwen van het sociale innovatiebeleid dan de andere pijlers. Deze relatief lage score op de pijler duurzame inzetbaarheid komt vooral voort uit de lage gemiddelde score (2,8) die organisaties geven aan de mate waarin ze hun oudere medewerkers regelmatig van werkzaamheden laten wisselen. Om medewerkers van werkzaamheden te laten wisselen, is het nodig dat er hiervoor ook mogelijkheden zijn binnen de organisatie. Dit blijkt voor veel organisaties veelal nog een struikelblok. Er zijn

onvoldoende passende werkzaamheden vrij om de medewerkers te laten wisselen.<sup>37</sup> Als het gaat om zelforganiserend vermogen is vooral bij de grote organisaties een afname te zien in vernieuwende vormen van werken en een grote afname in slimmer werken bij alle organisaties.

Investeren in de kennisbasis en de strategische oriëntatie op sociale innovatie nemen met een gemiddelde score van 3,4 en 3,5 een middenpositie in. De strategische oriëntatie op sociale innovatie laat hiermee een toename zien op deze pijler die vorig jaar nog een achterblijvende pijler was. Als het gaat om het investeren in de kennisbasis van de organisatie, dan hebben Limburgse organisaties hier geen grote verbeteringen in gemaakt, al is er ook geen sprake van achteruitgang. Uit de resultaten blijkt dat de Limburgse werkgevers zich het meest richten op het versterken van hun netwerk (3,7) als het gaat om de pijler 'strategische oriëntatie'. Verder blijkt bij de pijler 'investeren in kennisbasis' dat organisaties hun medewerkers vooral aanmoedigen om te werken aan hun vaardigheden en dat medewerkers voornamelijk zelf het initiatief nemen om trainingen of opleidingen te volgen.

FIGUUR 33. Sociale innovatie naar pijler en sector



Ook in 2019 zijn er sectorale verschillen in de zes pijlers van sociale innovatie. De industrie scoort gemiddeld 3,4, de commerciële dienstverlening 3,6 en de niet-commerciële dienstverlening 3,5 op het sociale innovatievermogen. Daarmee toont de industrie als enige sector een afname ten opzichte van voorgaande jaren (3,5). Er zijn significante verschillen op vijf van de zes pijlers te zien, met uitzondering van de pijler investeren in kennisbasis (zie

<sup>37</sup> Dijkman, S., Gerards, R., Grip, A., de, Mommers, A., Poulissen, D. & Veth, J. (2017). *Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016* [ROA extern rapport]. Maastricht: ROA.

Figuur 33). Strategische oriëntatie, interne veranderingssnelheid en zelforganisatie laten de grootste sectorale verschillen zien. De niet-commerciële dienstverlening scoort het laagst op zelforganisatie en duurzame inzetbaarheid en de industrie scoort het laagst op strategische oriëntatie, veranderingssnelheid, talentontwikkeling en investeren in kennisbasis. De niet-commerciële dienstverlening scoort het hoogst op strategische oriëntatie, de commerciële dienstverlening heeft de hoogste score op de andere pijlers.

Er zijn significante verschillen tussen de organisatiegrootte zien op vier van de zes pijlers. Interne veranderingssnelheid, zelforganiserend vermogen, talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid laten een significant verschil zien. Over het algemeen laten de kleine organisaties de meest afwijkende scores zien ten opzichte van de middelgrote en grote organisaties.

De regionale verschillen zijn in 2019 afgenomen. Op geen enkele van de pijlers is een significant verschil tussen de regio's te zien.

Een belangrijke bevinding is dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen betere prestaties laten zien in hun omzetgroei, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, duurzaamheid en het ziekteverzuim. Ook in de voorgaande jaren toonden de resultaten van de SIML dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen beter presteren op al deze vier terreinen. Dat dit nu al meerdere jaren achtereen blijkt, bestendigt het karakter van deze positieve effecten van het sociaal innovatievermogen van organisaties en benadrukt wederom dat sociale innovatie cruciaal is voor de concurrentiekracht en prestaties van zowel organisaties als non-profitorganisaties en dit wordt ieder jaar sterker.

Het sociale innovatievermogen in het Limburgse bedrijfsleven is in 201 gemiddeld 3,6, er is dus nog volop ruimte voor verbetering, vooral als het gaat om de pijlers zelforganisatie en duurzame inzetbaarheid.



**John Monsewije**  
**Voorzitter College van Bestuur**  
**Stichting Voortgezet Onderwijs Parkstad Limburg (SVO/PL)**

**“Learning analytics creëert ruimte om extra aandacht aan de individuele leerling te besteden alsook aan de zelfontwikkeling van de docent.”**

Kwalitatief hoogstaand onderwijs aanbieden binnen de financiële en onderwijskundige mogelijkheden is en blijft een uitdaging voor de onderwijssector. Van docenten wordt verwacht dat zij de leerbehoeftes van al hun leerlingen kennen, maar met veel leerlingen in een klas is dit vaak een illusie. Learning analytics kan voor docenten een hulpmiddel zijn om sneller inzicht te krijgen in de leerontwikkeling en leerresultaten van leerlingen. Hierdoor kan de docent sneller bijsturen en ondersteunen waar nodig. Docenten die hiermee aan de slag gaan, creëren ruimte om extra aandacht te besteden aan de individuele leerling en houden meer tijd over voor zelfontwikkeling.

## Literatuurlijst

- Aoun, J. E. (2017). *Robot-proof: Higher education in the age of artificial intelligence*. Cambridge (MA): The MIT Press.
- Asheim, B. & Gertlet, M. (2005). The geography of innovation. In Fagerbert et al. (Eds), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Aslander, M. & Witteveen, E. (2015). *Nooit af*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Brafman, O., & Beckstrom, R. A. (2006). *The starfish and the spider: The unstoppable power of leaderless organizations*. New York, NY: Portfolio.
- Brettel, M., Klein, M., & Friederichsen, N. (2016). The relevance of manufacturing flexibility in the context of Industrie 4.0. *Procedia Cirp*, 41, 105-110.
- Buitendijk, D., Hoekstra, P., & Timmerman, V. (2009). Werken aan vertrouwen in organisaties. *Management Executive*, 10-15.
- Camison-Zornoza, C. et al. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25(3), 331-361.
- CBS Statline (2019). *Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte*. Via: statline.cbs.nl Geraadpleegd op 28-04-2019.
- Chang, J., O'Neill, G., & Travaglione, A. (2016). Demographic influences on employee trust towards managers. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 246-260.
- Cheng, C. C. J. & Huizingh, E. K. R. E. (2014). When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1235-1253.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402.
- Dijksman, S., Gerards, R., Grip, A., de, Mommers, A., Poulissen, D. & Veth, J. (2017). *Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016 [ROA extern rapport]*. Maastricht: ROA.
- Duivestijn, S., Bloem, J., Doorn, M., van, & Manen, T., van (2015). *Design to Disrupt*. Vianen: Sogeti.
- Ford, M. (2015). *The rise of the robots: Technology and the threat of mass unemployment*. London, UK: Oneworld.
- Fouarge, D., Eldert, P. van, Grip, A. de, Künn-Nelen, A., & Poulissen, D. (2018). *Nederland in leerstand [ROA-R-2018/4]*. Maastricht: ROA.

- Gatignon, H. & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gratton, L. (2011). *The shift: The future of work is already here*. Londen (UK): William Collins.
- Heijden, B. I. J. M., van der (2011). *'Als het getij verloopt, verzet men de bakens.'* Nijmegen: Radboud University.
- Hossain, M. & Anees-ur-Rehman, M. (2016). Open innovation: An analysis of twelve years of research. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(1), 22-36. DOI: 10.1108/SO-09-2015-0022
- Howaldt, J., Oeij, P. R. A., Dhondt, S., & Frontier, B. (2016). Workplace innovation and social innovation: an introduction. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 1-12.
- Institute for Employment Research (2016). *Economy 4.0 and its labour market and economic impacts* [ISSN 2195-2655]. Nuremberg, DE: Institute for Employment Research.
- Knippenberg, D., van & Hogg M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-296.
- Lawson, B., Peterson, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Knowledge Socialization Mechanisms. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172.
- McKinsey Global Institute (2017). *A future that works: Automation, employment and productivity* [Report]. San Fransisco (CA): McKinsey Global Institute.
- O'Reilly, T. (2018). *De nieuwe economie: Hoe gaat technologie de wereld veranderen en wat betekent dit voor ons?* Uithoorn: Karakter Uitgevers.
- Oeij, P., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J., & Vaas, F. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie: Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom-Lemma.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Ramos, J., Anderson, N., Peiró, J. M., & Zijlstra, F. (2016). Studying innovation in organizations: a dialectic perspective—introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 477-480. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1192364
- Saeed, S., Yousafzai, S, Paladino, A., & De Luca, L. M. (2015). Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47(4), 121-133.



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

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

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

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

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

Vuuren, T., van, Stoffers, J. & Lancée, V. (2018). Het effect van opleiding en training op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers; een longitudinale studie op grond van objectieve data . *Tijdschrift voor HRM*, 21(1), 18-35.

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



## Bijlage: Opzet onderzoek

Dit onderzoek naar sociale innovatie in Limburg is opgezet door Network Social Innovation (NSI) en uitgevoerd in de maanden januari 2019 tot mei 2019 door het Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool en het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van Universiteit Maastricht in samenwerking met Neimed Sociaal-Economisch Kenniscentrum en de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV).

In totaal zijn er 231 respondenten aan de vragenlijst begonnen waarvan er 211 de vragenlijst gedeeltelijk of helemaal hebben ingevuld. Van deze organisaties is 15,6% actief in de industrie, 59,2% in de commerciële dienstverlening en 24,6% in de niet-commerciële dienstverlening. Verder is de verdeling van de organisaties over de regio's niet gelijk. Meer dan de helft van de organisaties is gevestigd in regio Zuid, 28,4% is gevestigd in de regio Noord en 13,7% in de regio Midden-Limburg. Aangezien in Zuid-Limburg ongeveer de helft van de bedrijvigheid is gevestigd en de rest is ongeveer gelijkmatig verdeeld is over Midden- en Noord-Limburg, is dit geen verrassende uitkomst. Van de organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek heeft 38,4% minder dan 50 medewerkers (kleinbedrijf), 32,7% heeft 50-250 medewerkers (middenbedrijf) en 28,4% heeft meer dan 250 medewerkers (grootbedrijf). Deze verdeling is wel nagenoeg gelijkmatig.









