

# *Vernieuwen van producten en diensten, begin bij jezelf*

## De hefboom van sociale innovatie

*Verslag van de derde  
bijeenkomst van het  
Connected Innovation  
Network*

16 mei 2014



Bij PwC in Nederland werken ruim 4.700 mensen met elkaar samen vanuit 12 vestigingen. PwC Nederland helpt organisaties en personen de waarde te creëren waarnaar zij op zoek zijn. Wij zijn lid van het PwC-netwerk van firma's in 158 landen met meer dan 180.000 mensen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl).

---

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>1. De kracht van het netwerk</b>	<b>5</b>
<b>2. Innovatie 3.0</b>	<b>7</b>
2.1. The Red Queen Effect	7
2.2. Efficiency en kostenverlaging zijn dominant	7
2.3. Nederland in de wereld – op sluipende achterstand?	8
2.4. Oplossingsrichtingen uit het netwerk	9
2.5. Ruim baan voor sociale innovatie	10
2.5.1. Flexibele organisatie	11
2.5.2. Dynamische managementvaardigheden	12
2.5.3. Hoogwaardige arbeidsrelaties, slimmer werken	13
2.5.4. Samenwerking met externe partijen, cocreatie	13
2.5.5. Institutionele stakeholders	13
2.6. Succesfactoren van sociale innovatie	14
2.7. Meer lezen?	14
<b>Contact</b>	<b>15</b>

---

# Voorwoord

In het Connected Innovation Network komen innovatieleiders van bedrijven en instellingen samen om kennis uit te wisselen en zo innovatie naar een hoger plan te tillen. Op 12 maart 2014 vond de derde bijeenkomst plaats in Den Haag bij ministerie van Economische Zaken. Hier werd onze intentieverklaring die in februari is samengesteld, ondertekend door de aanwezige netwerkleden. Zij geven hiermee aan met enthousiasme en plezier te willen bijdragen aan de doelstellingen van het Connected Innovation Network. Door de kracht van het netwerk kunnen we elkaar versterken.

Ook de overheid gelooft in samenwerking als aanjager van innovatie. Mede daarom was het ministerie op 12 maart gastheer van het Connected Innovation Network en samensteller van het programma. De bijeenkomst ging van start met een welkomstwoord van de heer Luuk Klomp, directie Topsectoren en industriebeleid, plaatsvervangend directeur Innovatie & Kennis, bij het dg voor bedrijfsleven en innovatie. Hij sprak ondermeer over het topsectorenbeleid tot nu toe, innovatie bij het midden- en kleinbedrijf en het actieplan Ambitieuze Ondernemerschap. Joop de Jong en Agnes Willenborg waren te gast om het netwerk NLevator toe te lichten waarmee ze ondernemerschap in Nederland willen versterken. Een samenvatting van dit deel van de bijeenkomst vindt u in **hoofdstuk 1**.

Dat kennisallianties op zichzelf instrumenteel zijn voor het bevorderen van innovatie, stelt prof. dr. Henk W. Volberda in verschillende publicaties. Volberda, hoogleraar Strategic Management & Business Policy aan de Rotterdam School of Management en de Erasmus Universiteit, gaf op uitnodiging van het ministerie een uitgebreide presentatie over innovatie 3.0: slimmer managen, organiseren en werken. Hierin kwam met name de kracht van sociale innovatie aan bod, waarmee de investeringen in technologische innovaties tot wel vier maal zoveel opleveren. Een samenvatting hiervan vindt u in **hoofdstuk 2**.



Als u geïnteresseerd bent om zich aan te sluiten bij het Connected Innovation Network, kijk dan voor de contactgegevens achterin deze publicatie.

# 1. De kracht van het netwerk

**Dat de overheid gelooft in de kracht van kennisuitwisseling en samenwerking, blijkt wel uit het topsectorenbeleid dat in 2013 van start ging. Luuk Klomp van het ministerie van Economische Zaken verzorgde de aftrap van de bijeenkomst op 12 maart met een korte toelichting op het overheidsbeleid, en Joop de Jong en Agnes Willenborg introduceerden het netwerk NLevator.**

***“We zijn overtuigd van het belang van het midden- en kleinbedrijf voor innovatie en economische groei in Nederland. Concrete netwerken helpen om het aandeel van het MKB verder te versterken. Juist het MKB heeft netwerkpartners nodig om tot innovatie te komen. Vanuit ketensamenwerking kunnen bedrijven met een goed idee en een levensvatbaar businessmodel hun trekkracht vergroten.”***

Samenwerking versterken tussen overheid, bedrijfsleven, universiteiten en onderzoekscentra, dat is de kern van het topsectorenbeleid dat in 2013 van start ging. Die samenwerking noemt minister Henk Kamp van Economische Zaken een “vliegwiel voor innovatie.” Door de uitwisseling van innovatieve ideeën te stimuleren, wil de overheid de sectoren waarin Nederland uitblinkt, nog sterker maken. Al op de bijeenkomst van het Connected Innovation Network van 3 oktober 2013 werd dit beleid toegelicht door Luuk Klomp, directie Topsectoren en industriebeleid, plaatsvervangend directeur Innovatie & Kennis, bij het dg voor bedrijfsleven en innovatie. Een samenvatting hiervan is te lezen in de vorige publicatie van het Connected Innovation Network, ‘Innoveren van A tot Z? Begin met B zeggen’. Op 12 maart nam Klomp de gelegenheid om kort in te gaan op de regeling nu toe.

## **Trekkracht vergroten**

De lager dan geraamde investeringen door bedrijfsleven en overheid in 2013 was aanleiding voor kritiek in de pers. Klomp wijst erop dat het verschil tussen ramingen en realisatie onder andere te verklaren is doordat de regeling pas vorig jaar van start ging met slechts één inschrijvingsronde. Hierdoor schreven bedrijven en instellingen veelal in voor een hoger bedrag dan ze uiteindelijk investeerden. Uit de aanvragen van februari 2014 blijkt dat de voorgenomen deelname van bedrijven aan publiek-private R&D-samenwerking al met meer dan 70% is toegenomen. En waar begin 2013 projecten werden ingediend waarin 1800 bedrijven financieel wilden deelnemen, ligt dat aantal begin 2014 al op 3100. Klomp: “Steeds meer bedrijven willen op basis van eigen kracht de verbinding zoeken. Vanuit de overheid is dat precies wat wij nastreven – dat de verschillende

partners in de innovatieketen elkaar weten te vinden.”

Ander goed nieuws is dat in 2014 €32 miljoen beschikbaar komt om samenwerking en innovatie bij het midden- en kleinbedrijf te stimuleren, via de regeling MKB Innovatiestimulering Topsectoren (MIT) 2014. Dat bedrag is ruim 50% meer dan vorig jaar, en voor het eerst dragen ook provincies bij aan deze regeling. Noord-Brabant en Limburg stellen ieder €1 miljoen beschikbaar stellen om MKB'ers in hun provincies te ondersteunen. Verder heeft de minister op 17 maart het actieplan Ambitieuze Ondernemerschap naar de Tweede Kamer gestuurd. Het actieplan bevat meer dan dertig concrete voorstellen die het startups en groeiende ondernemers makkelijker maken om succesvol te ondernemen en snel door te groeien. Klomp: “We zijn overtuigd van het belang van het midden- en kleinbedrijf voor innovatie en economische groei in Nederland. Concrete netwerken helpen om het aandeel van het MKB verder te versterken. Juist het MKB heeft netwerkpartners nodig om tot innovatie te komen. Vanuit ketensamenwerking kunnen bedrijven met een goed idee en een levensvatbaar businessmodel hun trekkracht vergroten.”

## **NLevator**

Een voorbeeld van zo'n netwerk is NLevator, dat op initiatief van het ministerie van Economische Zaken is opgezet. Joop de Jong startte in 2004 al samen met een aantal groeiondernemers het platform Port4Growth dat ambitieuze ondernemers samenbrengt om ze te helpen om door te groeien. Vanuit de ervaring van Port4Growth werkt Joop de Jong graag mee aan het in gang zetten van NLevator. Dit netwerk is breder en wil ideeën genereren en realiseren



voor duurzame groei in wisselende coalities van groeiondernemers en stakeholders zoals banken, overheden en adviesorganisaties. NLevator is primair bedoeld als beweging die alle ambitieuze ondernemers in Nederland wil bereiken, ze wil inspireren om ondernemerschap in Nederland te versterken en Nederland internationaal beter te positioneren. Agnes Willenborg van creatief innovatiebureau Nomads faciliteert voor NLevator het op gang brengen van de gelegenheidscoalities, onder meer door de designgame WhatShakes. Agnes Willenborg: “We bouwen het netwerk van onderaf op zodat alle betrokkenen zelf het eigenaarschap nemen over de initiatieven. Dat kost tijd, maar het enthousiasme is aanstekelijk en er ontstaat echt een sneeuwbaaleffect.

” Een van de onderwerpen waarmee NLevator aan de slag is gegaan, is het opzetten van een platform rondom financiering, zodat financiers en ondernemers elkaar beter kunnen vinden.

Joop de Jong onderstreept nog dat het bij NLevator niet slechts draait om financiële maar om duurzame groei: “Het gaat om het creëren van maatschappelijke waarde op de langere termijn. Ondernemers spelen daarbij een cruciale rol. Met dit soort samenwerkingsverbanden kunnen de innovatieve producten, diensten en businessmodellen ontstaan waarmee we Nederland een lift omhoog geven”. Meer informatie is te vinden op [www.nlevator.nl](http://www.nlevator.nl).

***“Het gaat om het creëren van maatschappelijke waarde op de langere termijn. Ondernemers spelen daarbij een cruciale rol. Met dit soort samenwerkingsverbanden kunnen de innovatieve producten, diensten en businessmodellen ontstaan waarmee we Nederland een lift omhoog geven.”***

## 2. Innovatie 3.0

**Wat is het belang van innovatie, en welke rol speelt de gedragscomponent – sociale innovatie – bij het optimaliseren ervan? Over deze onderwerpen gaf prof. dr. Henk W. Volberda, op uitnodiging van het ministerie van Economische Zaken, een presentatie voor het Connected Innovation Network.**

### 2.1. The Red Queen Effect

Voor het in beeld brengen van de functie van innovatie, begint Henk Volberda met een scene uit Lewis Carroll's *Through the Looking-Glass*. Hierin rent hoofdpersonage Alice mee aan de hand van de rode koningin zonder veel vooruit te komen, waarop de koningin zegt:

*“Now, here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place.”*

Dit zogenoemde Red Queen Effect – van oorsprong vooral betrokken op de evolutionaire biologie – is ook van toepassing op de managementactiviteiten en hypes in het bedrijfsleven: het downsizing, offshoring, outsourcing en empowering zet van alles in beweging, maar komt het bedrijf ermee vooruit?

#### Innovatieparadox

Volberda benoemt de kennisparadox, ook wel innovatieparadox, waarmee Nederland en veel andere Europese landen te kampen hebben: de kennis en middelen voor innovatie zijn aanwezig, maar worden niet optimaal benut om succesvol te zijn. Deelproblemen zijn dat:

- bedrijven kuddegedrag vertonen en de nadruk leggen op efficiency,
- de overheid ook stuurt op efficiency, en bureaucratie creëert, en dat
- kennisinstellingen op grote afstand staan van het bedrijfsleven, zodat de toepassing van kennis tekortschiet.

### 2.2. Efficiency en kostenverlaging zijn dominant

Verder kijkend naar het Nederlandse bedrijfsleven, kiest volgens Volberda 83% van de ondernemingen voor efficiency en kostenverlaging in plaats van innovatie. Dit gaat samen met de opkomst sinds de jaren negentig van het Angelsaksische managementmodel, waarin de nadruk ligt op waardecreatie voor de aandeelhouder op de korte termijn. Ook de financiële en economische crisis van de afgelopen jaren heeft niet geleid tot een duidelijke afname van de dominantie van dit managementmodel. De netwerkleden herkennen deze situatie. Arjan Meijer van Sogeti: “Met de economische tegenwind van de afgelopen 4 tot 5 jaar is er veel focus geweest op kostenreductie om zo continuïteit en aandeelhouderswaarde te garanderen. Hierdoor neemt ook de spanning tussen operational excellence en innovatie-initiatieven toe.”

#### Overdaad maakt lui

Daar zou tegenover kunnen staan dat in financieel ruimere tijden er meer aandacht is voor innovatie. Jasper Baggerman werkte in de jaren negentig voor de innovatieafdeling van KPN toen het bedrijf de wind stevig in de zeilen had: “Er was veel geld beschikbaar om met innovatie bezig te zijn en geen idee bleef onaangeraakt. Zo ontstonden bijvoorbeeld plannen rondom digitenne en verdienmodellen rondom sms en mms. Tegelijkertijd maakt overdaad misschien ook wel lui. Voor executie van innovatieve ideeën is focus nodig, doorzettingskracht en verankering in de bestaande organisatie zonder dat dit verstikkend werkt. Bedrijven beschermen van nature hun businessmodel. Voor innovatie is vrijheid nodig om hier van af te wijken”.

Volberda refereert in dit kader ook aan het bekende voorbeeld van Kodak, dat in eigen huis al digitale fotografie had ontwikkeld, maar deze innovatie liet liggen omdat de marge op fotorolletjes te aantrekkelijk was.

### 2.3. Nederland in de wereld – op sluipende achterstand?

Op de mondiale concurrentie-index van het World Economic Forum is Nederland in 2013 gezakt van een vijfde naar een achtste plaats. Hierover schreven we ook al in de vorige publicatie van het Connected Innovation Network, ‘Innoveren van A tot Z? Begin met B zeggen’. Op zichzelf is nummer acht geen slechte positie op een ranglijst met 144 landen. Maar waar laat Nederland steken vallen? Als we kijken naar de innovatie-indicatoren in bijgaande tabel, zien we dat we ondergemiddeld scoren op:

- de beschikbaarheid van kenniswerkers,
- de inkoop door de overheid van geavanceerde technologische producten,
- de bedrijfsuitgaven aan R&D, en
- de samenwerking tussen universiteiten en bedrijfsleven.

#### Aansluiting kennisinstellingen en bedrijfsleven

Met de laatstgenoemde indicator hebben verschillende netwerkleden ervaring. Jiska de Wit van UNOVATE, UMC Utrecht stelt dat het vinden van financiering een groot struikelpunt is bij het toepasbaar maken van kennis.

“En het is voor onderzoekers soms lastig om in te schatten wat de marktkansen zijn voor de kennis die ze ontwikkelen. Daarom werken we graag samen met bedrijven, die de markt juist heel goed kennen. Het is daarbij wel belangrijk om goede samenwerkingsafspraken te maken, en niet uitsluitend over het Intellectual Property.”

Berry Vetjens van TNO: “Als wij technologie ontwikkeld hebben, dan is dat voor een mkb’er inderdaad niet meteen toepasbaar. Doorontwikkeling kost tijd en effort.” TNO biedt ondersteuning aan ondernemers die kennis naar de markt willen brengen, via innovatievouchers, participatieprogramma’s en bijvoorbeeld de programma’s voor Small Business Innovation Research (SBIR). Vetjens: “Via SBIR is bijvoorbeeld het bedrijf Bluetrace succesvol aan de slag gegaan met een oplossing voor crowd control, die al bij enkele grote events succesvol is ingezet.”

#### Opkomende economieën

In vergelijking met belangrijke opkomende economieën valt op dat Nederland op plaats 8 aanmerkelijk slechter scoort dan India op plaats 60, als het gaat om de beschikbaarheid van kenniswerkers. China, op plaats 29, scoort dubbel zo goed als Nederland op de afwezigheid van bureaucratie en regulering, en op de overheidsinkoop van geavanceerde technologische producten.

Als we vervolgens kijken naar welke functies Nederlandse bedrijven offshoren, dan gaat dat allang niet meer voornamelijk om productie. Juist productontwikkeling en de IT-functie worden oostwaarts verplaatst, dankzij de grotere beschikbaarheid van kenniswerkers. Toch verloopt het uitbesteden van innovatie naar de opkomende economieën niet naar verwachting. Slechts 14% van ondervraagde bedrijven noemt het verplaatsten van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland zeer succesvol<sup>2</sup>. Dit zijn met name bedrijven die al veel internationale ervaring hebben opgedaan.

Samenvattend kunnen we over de positie van Nederland in de wereld het volgende stellen:

- Nederland gaat achteruit op verschillende innovatie-indicatoren.

**Scores van Nederland op innovatie-indicatoren in 2013 van het World Economic Forum<sup>1</sup>**

Factor Innovatie	Ranking 2013	Verandering t.o.v. 2012
Capaciteit voor innovatie	9	▼1
Kwaliteit wetenschappelijke onderzoeksinstituten	7	▲1
Bedrijfsuitgaven aan R&D	18	▼4
R&D samenwerkingsverbanden tussen universiteiten en bedrijfsleven	12	▼2
Inkoop overheid van geavanceerde technologische producten	26	▼3
Beschikbaarheid kenniswerkers	41	▼17
Patenten	8	◀

<sup>1</sup> INSCOPE: Research for Innovation (2013), op basis van WEF Global Competitiveness Report 2013-2014.

<sup>2</sup> Erasmus Concurrentie & Innovatiemonitor 2008



## *“Ook voor bedrijfsbesturen is het lastig om een helder toekomstbeeld uit te spreken, gebaseerd op onzekerheden.”*

- Nederland wordt door sommige opkomende economieën al ingehaald op innovatie-indicatoren.
- Uitbesteding van innovatie aan die opkomende economieën is een onvoldoende oplossing voor Nederlandse bedrijven.

### **2.4. Oplossingsrichtingen uit het netwerk**

In de discussie tussen de netwerkleden over oplossingsrichtingen voor het beter benutten van het innovatiepotentieel, komen een aantal zaken naar voren.

#### **Visie op hoofdlijnen**

Jasper Baggerman van Wolters Kluwer stelt dat de aandacht voor de ranglijst van het World Economic Forum ons afhoudt van belangrijker vragen: “Waar willen we met Nederland naartoe? Een toekomstvisie op hoofdlijnen zou sturing geven op waar we ons onderzoek en onze bedrijvigheid op moeten richten. Focus. Als we weten hoe we willen dat Nederland er in 2020 uitziet, kan iedereen daarin zijn eigen rol pakken. Zonder een overall visie is het onzeker of alle innovatiekracht binnen de tien verschillende topsectoren wel dezelfde richting op gaat. Wanneer de overheid scherp durft te kiezen, kunnen bedrijven en kennisinstellingen ook beter bepalen wat hun rol daarin kan zijn”. Tegelijk erkent Baggerman dat die keuze maken niet eenvoudig is. “Ook voor bedrijfsbesturen is het lastig om een helder toekomstbeeld uit te spreken, gebaseerd op onzekerheden.”

#### **Crosssectorale samenwerking**

Wouter van Tongeren, van Cordaid, ziet een oplossing in het creëren van waarde door crosssectorale samenwerking: “Onze toegevoegde waarde ten opzichte van landen als India en China zit niet in het schuiven van

producten en diensten, maar in gezamenlijk oplossingen neerzetten. We zijn sterk in overlegstructuren maar kunnen nog veel leren over het vasthouden aan een gezamenlijk belang.” Van Tongeren refereert aan zijn ervaringen bij economische buitenlandmissies. “We gaan als Nederlandse groep op reis, maar als er een bid gedaan moeten worden, is het ieder voor zich. Dat kan beter”.

#### **Financiering en begeleiding voor startups**

Als het gaat om financiering en begeleiding voor startups, kunnen we in Nederland ook nog stappen maken, aldus Jaspar Roos van Future Ideas. “We zien startups groeien tot zo’n 10-15 medewerkers, en dat houdt het op. Maar hoe kom je tot een groter bedrijf? Afgezien van een TomTom zijn de echt grote, succesvolle Nederlandse bedrijven al voor de Tweede Wereldoorlog opgericht.” Zoals beschreven in hoofdstuk 1, zijn het actieplan Ambitieuze Ondernemerschap van het ministerie van Economische Zaken en een netwerkinitiatief zoals NLevator ook hierop gericht.

#### **Verantwoordelijkheid institutionele beleggers**

Terugkomend op het dominante aandeelhoudersdenken, ziet Suzanne Keijl van PwC een belangrijke rol weggelegd voor pensioenfondsen, private-equity-huizen en andere institutionele beleggers: “De pensioenfondsen worden geacht om weer meer in Nederland te investeren. Nu zou het zeker helpen als zij verder kijken dan rendement bij hun belang als aandeelhouder, maar ook naar een meer duurzame groei voor Nederland. Er is gelukkig al meer en meer aandacht bij bedrijven en investeerders voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.”

## 2.5. Ruim baan voor sociale innovatie

Om tot meer succesvolle innovatie te komen, bepleit Volberda al sinds 2004<sup>3</sup> voor de omvorming van het poldermodel tot een deltamodel. Dit deltamodel geeft meer ruimte aan sociale innovatie, de niet-technologische aspecten die technologische innovatie versterken: organisatie, management en arbeid.

De invloed van de sociale kanten van innovatie wordt inzichtelijk in de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor. Sinds 2006 wordt dit onderzoek jaarlijks uitgevoerd onder honderden Nederlandse organisaties, door INSCOPE onder leiding van Volberda. Uit dit terugkerende onderzoek blijkt dat sociale innovatie een hefboom is waarmee investeringen in technologische R&D effectiever worden :

Poldermodel	Deltamodel
Consensusmodel en vertegenwoordiging van belanghebbenden	Dynamische kennisstromen
Industriële economie met lage toegevoegde waarde	Kenniseconomie met hoge toegevoegde waarde
Hiërarchisch management	Horizontaal management
Traditionele organisatievormen	Flexibele organisatievormen
Productiemedewerkers	Kenniswerkers

- Bedrijven met een bovengemiddeld percentage R&D-investeringen hebben 25% meer succes met innovatie.
- Wanneer deze investeringen gepaard gaan met voldoende aandacht voor sociale innovatie is de opbrengst viermaal zo hoog.
- Vervolgens hebben innovatieve organisaties een 27% hogere rentabiliteit en 19% hogere omzetgroei.

### Praktijkvoorbeeld sociale innovatie: DSM Anti-Infectives

Een voorbeeld van het sterk toegenomen rendement van R&D door toepassing van sociale innovatie, is dat van DSM Anti-Infectives. De antibioticafabriek in Delft zou door de concurrentie van Chinese fabrieken gesloten worden. Het management kreeg de mogelijkheid om te laten zien of ze door innovatie de toegevoegde waarde kon vergroten.

Er werd geïnvesteerd in technologische innovatie, zodat men de stap kon maken van chemische productie naar biotechnologie. Dit betekende minder productiestadia en een groener en efficiënter proces met minder energie en afval. Daarnaast investeerde men in sociale innovatie: terug naar één managementlaag, meer faciliterend leiderschap, en opleiding om te gaan werken in zelforganiserende teams.

DSM Anti-Infectives Delft is eind 2011 nog altijd in staat om beter en goedkoper te produceren dan waar ook ter wereld. In 2007 werd vastgesteld dat de fabriek anderhalf keer meer volume met de helft van de ploegbezetting produceert dan waarvoor zij in 2000 is ontworpen. Op basis van onder meer dit voorbeeld stelt Volberda dat we zelfs productie-units in Nederland competitief kunnen houden als we sociale innovatie toepassen.

3 Volberda, H.W. en F.A.J. Van den Bosch, F. A. J. (2004), Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most, Innovation Essay 2004, ministerie van Economische Zaken.

4 Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2012

5 <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/zelfsturing-verhoogt-innovatiekracht-bij-dsm-enzymfabriek/615>

### Vijf hefboomen van sociale innovatie

Organisaties die succesvol zijn met sociale innovatie, maken gebruik van vijf hefboomen die we hierna kort bespreken. Naast de presentatie van Volberda tijdens het Connected Innovation Network, is de voornaamste bron hiervoor het artikel van Volberda e.a. (2013)<sup>6</sup>.

- 1) Flexibele organisatievormen.
- 2) Dynamische managementvaardigheden.
- 3) Hoogwaardige arbeidsrelaties, slimmer werken.
- 4) Samenwerking met externe partijen, cocreatie.
- 5) Institutionele stakeholders.

#### 2.5.1. Flexibele organisatie

Om met de omgevingsdynamiek te kunnen omgaan, dienen organisaties zich flexibel te organiseren. Hiervoor moeten drie organisatieprincipes in gang worden gezet:

- Hoge interne verandersonnelheden. De verandersonnelheid moet minstens zo groot zijn als die van de omgeving om mee te kunnen komen – denk aan The Red Queen Effect. Verandersonnelheid is van belang bij trends ontdekken en benutten, en het introduceren van verbeterde producten en diensten.

- Zelfsturende teams en hechte sociale netwerken. Besluitvorming wordt naar het laagst mogelijke niveau gebracht op basis van vertrouwen in afdelingen en individuen. Managers worden coaches die de processen op de rails houden. Creativiteit wordt gestimuleerd en zowel formalisme als centralisme worden tegengegaan. In de praktijk kan dit vorm krijgen in bijvoorbeeld kickstarterprojecten en innovatiestudio's waarin medewerkers de ruimte krijgen om hun ideeën uit te werken en te testen.
- Balans tussen hoge niveaus van exploratie en exploitatie. Met exploratie wordt bedoeld innovatie en kenniscreatie. Exploitatie gaat over het doorlopend verbeteren van productiviteit, processen en efficiëntie. Wanneer de balans doorslaat naar exploratie, is er het risico van de vernieuwingsvalkuil. In zo'n organisatie heersen inefficiëntie, conflicten en een gebrek aan richting. Wanneer er een teveel is aan exploitatiedrift kan dit leiden tot een competentiefuik. Zo'n organisatie kan verzanden in routine en rigiditeit.

### *Ambidexteriteit: hoe organiseer je exploratie en exploitatie in evenwicht?*

Gelijkwaardig ruimte bieden aan exploratie en exploitatie noemen we ambidexteriteit. Om dit te bereiken, brengen de meeste grote organisaties deze taken onder in aparte afdelingen. Dit noemen we contextuele ambidexteriteit. Nadeel hiervan kan zijn dat de van elkaar gescheiden vernieuwers en uitvoerders geen aansluiting bij elkaar vinden (“Die innovatiegasten bedenken maar extreme dingen hoor...”, en “Die lui op de werkvloer snappen niets van onze ideeën...”). Een tweede mogelijkheid is om exploratie en exploitatie na elkaar aan te pakken, onder de term temporele ambidexteriteit.

Een derde, minder voorkomende optie is structurele ambidexteriteit: de organisatie stimuleert exploratie en exploitatie bij elke organisatie-eenheid. Een praktijkvoorbeeld hiervan is het Nederlandse Finext, waar medewerkers zelf op zoek gaan naar marktpotentie, een zelfsturend projectteam samenstellen met eigen winst- en verliesrekening, en binnen het team bepalen wie welk salaris krijgt. Managers en functieniveaus bestaan hier niet meer, en het bedrijf is volledig in handen van de medewerkers.

6 H. Volberda, H. Commandeur, F. van den Bosch, K. Heij (2013): ‘Sociale innovatie als aanjager van productiviteit en concurrentiekracht’, M&O nummer 5, september/oktober 2013.



### 2.5.2. Dynamische managementvaardigheden

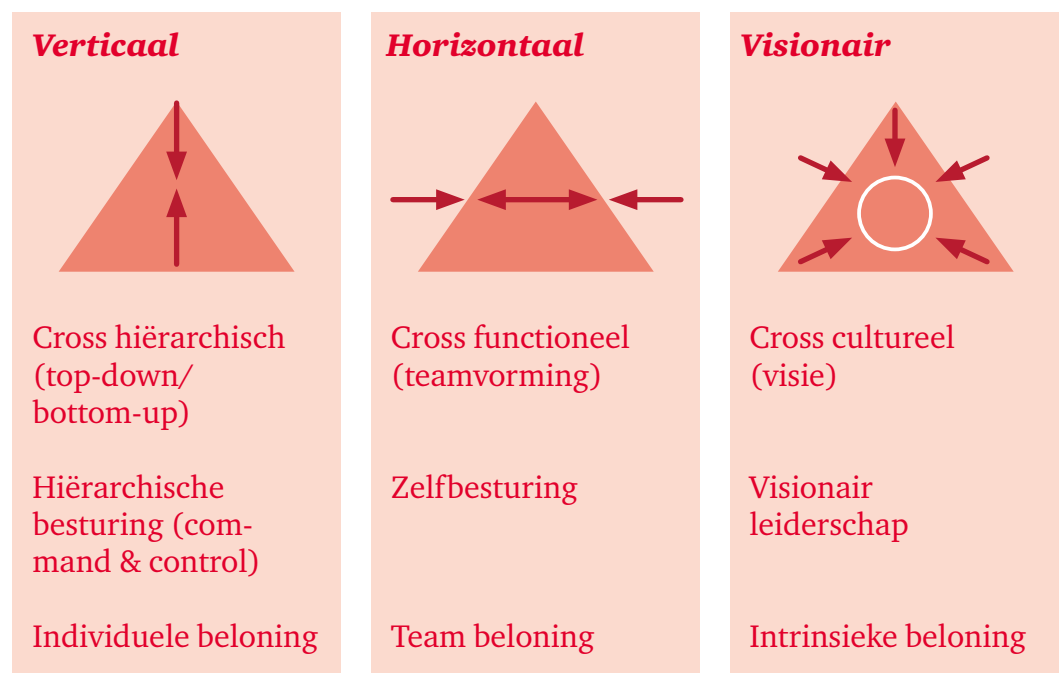
Het onderscheid tussen traditioneel management en dynamisch management is weergegeven in tabel hiernaast, met korte uitleg.

Traditioneel management	Dynamisch management
Gespecialiseerde routines	Brede kennisbasis, om tot product- en dienstinnovaties te komen.
Beperkte expertise	Diepe kennisbasis, om complexe problemen op te lossen.
Laag absorptievermogen	Hoog absorptievermogen, om veel nieuwe informatie tot zich te nemen, de noodzaak tot verandering te herkennen en de juiste medewerkers te laten acteren.
Beperkte managementdenkkaders en geen experimenteerterruimte	Brede managementdenkkaders en veel experimenteerdrijf: managers kunnen doorslaggevende nieuwe ideeën identificeren en ondersteunen.
Lagere-orde leren	Hogere-orde leren: het ter discussie durven stellen van bestaande veronderstellingen.

### Managementrollen

Dynamisch management vraagt om horizontale en visionaire managementrollen in plaats van verticale. De kenmerken staan beschreven in bijgaand figuur. Volgens Volberda is men in Nederland goed in het crosshiërarchisch werken maar minder goed in het crossfunctioneel werken. Organisaties kennen veel afdelingen die vergelijkbare projecten willen doen en informatie maar moeilijk delen. Visionair management is in de praktijk nog schaarser.

### Verschillende managementrollen



### 2.5.3. Hoogwaardige arbeidsrelaties, slimmer werken

Slimmer werken betekent dat de organisatie optimaal gebruikmaakt van de competenties en talenten van de medewerkers. Uitgangspunt hiervoor zijn hoogwaardige arbeidsrelaties.

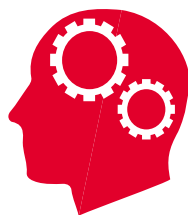
Voor slimmer werken is er aandacht voor vakmanschap en professionele autonomie, hoge kwaliteit van arbeid en talentontwikkeling. Volberda beschrijft de ontwikkeling van het perspectief op arbeid door een vergelijking met de organisatie als fabriek, als computer en als het menselijk brein:



Het *klassieke arbeidsperspectief*, dat nog in heel veel organisaties gangbaar is, ziet de organisatie als een gestroomlijnde fabriek. Mensen zijn rationeel, en met de juiste financiële prikkels leveren ze de functionaliteit die nodig is voor het geheel. Kernelementen van dit perspectief zijn massaproductie, arbeidsdeling, simpele taken en strakke arbeidsrelaties.



Het *moderne arbeidsperspectief* beschouwt de mens niet als rationeel, maar de organisatie wel, zoals een computer. Door het opstellen van de juiste functieomschrijvingen, planning- en controlsystemen etcetera, zullen mensen handelen in het belang van de organisatie. Deze ideale bureaucratie is gangbaar in waarschijnlijk de meeste organisaties in Nederland. Dit perspectief wordt gekenmerkt door technologisch determinisme



In het *postmoderne arbeidsperspectief* – meest ideaal om tot innovatie te komen – is de organisatie als de menselijke hersenen: een plat netwerk van intelligente actoren, die zichzelf organiseren en voor beslissingen niet per se toestemming hoeven te krijgen van de baas of de procedure. Slechts weinig Nederlandse bedrijven werken volgens dit perspectief, dat met name toegepast wordt in kennisintensieve organisaties. Kernelementen van dit perspectief zijn flexibele specialisatie, multi-purpose machines en ICT-systemen, multiskilled personeel en netwerken & uitbesteden.

### 2.5.4. Samenwerking met externe partijen, cocreatie

Om tot duurzame innovatie te komen, dienen organisaties de eigen sterke en zwakke punten te kennen. Ze zijn in staat om op zwakke punten samenwerking te zoeken met anderen. Middelen, vooral kennis, kunnen gedeeld worden. Co-creatie met toeleveranciers, klanten en kennisinstellingen leidt tot meer dan de som der delen, want samen kan er sneller geïnnoveerd worden. Aandacht voor kritische stakeholders bevordert vernieuwing en innovatiesucces.

### 2.5.5. Institutionele stakeholders

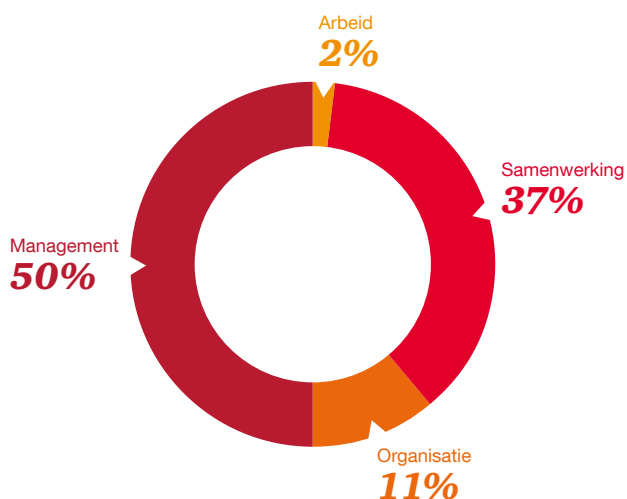
Overheden, sociale partners, brancheorganisaties en andere regelgevende instanties beïnvloeden de ruimte voor sociale innovatie. Dit doen zij onder meer door strategische regelgeving: wanneer organisaties meer moeten doen met minder, kan dit leiden tot verhoogde productiviteit, innovatie en duurzame concurrentievoordelen. Ook lijken de institutionele actoren momenteel vaker te investeren in zaken als arbeidsmarktbeleid en de combinatie van gezin, zorg en werk.

## 2.6. Succesfactoren van sociale innovatie

Tot besluit van deze bijeenkomst van het Connected Innovation Network, haalt Volberda de succesfactoren aan voor de meer en minder innovatieve organisaties.

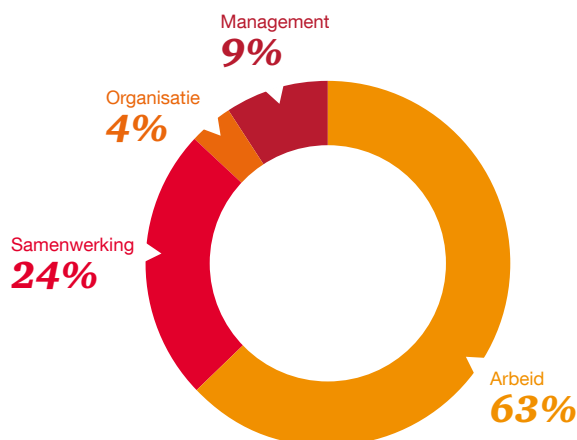
### Achterblijvers: management aan zet

Bij de weinig innovatieve achterblijvers speelt vooral het management een doorslaggevende rol om innovatie in gang te zetten. Streef naar een pro-actief management met draagvlak, visionair leiderschap en een collectieve ambitie, en managementondersteuning voor initiatieven op de werkvloer.



### Koplopers: werk aan arbeidsfactoren

De innovatieve koplopers kunnen zich het beste op de arbeidsfactoren richten: slimmer werken, autonomie voor werknemers, jobrotatie en werkvernieuwing, en een actieve focus op innovatie binnen het bedrijf.



## 2.7. Meer lezen?

Naast de al genoemde bronnen, vindt u hier meer informatie over (sociale) innovatie:

- Panteia/EIM en RSM (2013): Innovatie- en concurrentiemonitor topsectoren
- Henk Volberda, Frans van den Bosch, Kevin Heij (2013): Re-inventing business - Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren.
- Henk Volberda, Menno Bosma (2011): Innovatie 3.0 – slimmer managen, organiseren en werken.
- [www.inscope.nl](http://www.inscope.nl)
- [www.flexibiliteitsaudit.nl](http://www.flexibiliteitsaudit.nl)

---

## **Contact**

Voor meer informatie over deze publicatie of het netwerk kunt u contact opnemen met:

Telefoon: 088 792 49 14

E-mail: [connected.innovation.network@nl.pwc.com](mailto:connected.innovation.network@nl.pwc.com)

