



natafelen

Ingrediënten

- ▶ *meer aandacht voor innovatievermogen*
- ▶ *kennisabsorptie en kennisbenutting*
- ▶ *dynamisch managen*
- ▶ *flexibel organiseren*
- ▶ *slimmer werken*
- ▶ *co-creatie door netwerken en kennis-allianties*
- ▶ *mobiliseren van institutionele stakeholders*

*Prof.dr. H.W. Volberda
INSCOPE: Research for
Innovation, Rotterdam School
of Management, Erasmus
Universiteit*

Investeren in Sociale Innovatie

naar productiviteitsgroei en versterking van de Nederlandse concurrentiepositie

Nederland excelleert als het gaat om technologische innovatie en kennisontwikkeling. Wij scoren uitermate goed als het gaat om het aantal patenten per hoofd van de bevolking, het aantal wetenschappelijke publicaties per hoofd van de bevolking, en investeringen in ICT. En ook op de creativiteitsindex staan wij zelfs hoog genoteerd (vgl. Florida, 2002). Toch zijn wij uitermate zwak in het herkennen van kennis, verspreiden daarvan binnen de onderneming en benutten van deze kennis in de vorm van nieuwe producten, diensten en processen. Hoe komt dat?

Verschillende actoren zijn hier debet aan. In de eerste plaats hebben bedrijven zich de laatste jaren eenzijdig en collectief gericht op herstructurering, kostenverlaging en korte termijn resultaten, terwijl de lange termijn winstgevendheid en het innovatievermogen verwaarloosd zijn. Ook de politiek en overheid waren gefocust op korte termijn overheidsuitgaven en op beheersing van begrotingstekorten, in plaats van te investeren in lange termijn groei van onderwijs en onderzoek. Tenslotte zijn onderzoeksinstellingen te veel gericht op kennisontwikkeling en te weinig betrokken bij kennisbenutting binnen bedrijven.

In dit artikel voor het Kookboek Sociale Innovatie wordt de relevantie aangegeven voor complementaire investeringen in sociale innovatie om de productiviteit en het concurrentievermogen van Nederland te verbeteren. Tevens worden de belangrijkste ingrediënten van sociale innovatie beschreven en wordt afgesloten met een kookrecept Sociale Innovatie om daadwerkelijk innovatie in Nederland te realiseren.

De Innovatieparadox

Ondanks het ambitieuze Nederlandse streven te behoren tot de Europese koplopergroep van innovatie is de kenniscyclus benodigd voor innovatie erg verbrokken en komt niet op gang. Dat heeft vergaande gevolgen voor ons concurrentievermogen en productiviteitsgroei. Bevonden wij ons in 2000 nog op de vierde plaats van de mondiale concurrentie-index van het World

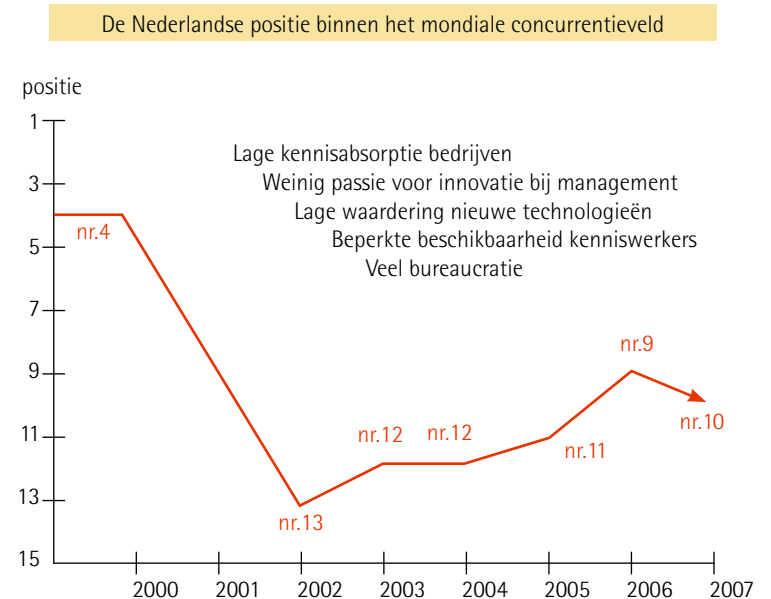


‘Nederland excelleert als het gaat om technologische innovatie en kennisontwikkeling. Toch zijn wij uitermate zwak in het herkennen van kennis, verspreiden daarvan binnen de onderneming en benutten van deze kennis in de vorm van nieuwe producten, diensten en processen. Hoe komt dat?’

Economic Forum, in 2002 stonden we op de 13e plaats. Momenteel bekleden wij de 10e positie (zie figuur 1). Gelukkig is de dalende lijn de afgelopen vijf jaar omgebogen, met name door verbeteringen in macro-economisch beleid, kwaliteit van de infrastructuur en markthervormingen. Maar in vergelijking met koplopers als de VS, Zwitserland en Scandinavische landen scoren we nog steeds slecht als het gaat om passie voor innovatie (ondernemingsinnovatie), opnemen en toepassen van kennis (kennisabsorptie), en waardering van nieuwe technologieën. Ik heb dat elders *The Dutch Innovation Disease* genoemd (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2006).

Tevens wordt het concurrentievermogen van Nederlandse organisaties en ondernemingen in belangrijke mate beperkt door de grote regeldruk (bureaucratie en *red tape*), verstarring van de arbeidsmarkt en gebrek aan hoogwaardige kenniswerkers. De kern van deze kennisparadox is dus niet zozeer gebrekkige technologische innovatie, maar een gebrek aan flexibele organisatievormen, dynamisch management en hoogwaardige arbeid om de toegevoegde waarde en productiviteit te verhogen, ook wel sociale innovatie genoemd. Hoe bereiken we dat?

Naar een Deltamodel Sociale Innovatie
Een eerste repons is om het Poldermodel nieuw leven in te blazen. Dat model is gebaseerd op



Figuur 1 (Bron: World Economic Forum 2007-2008)

*‘Het Poldermodel
nieuw leven
inblazen: Deltamodel
Sociale Innovatie.
Dit is gericht op
het realiseren van
toegevoegde waarde
door middel van
hooggeschoolde
kenniswerkers die
werken in flexibele
organisatievormen.’*

een industriële economie, traditionele organisatievormen en voornamelijk laaggeschoolde productiemedewerkers om zo productiviteit te vergroten (zie figuur 2).

Lage arbeidskosten zijn echter een duurzaam concurrentie voordeel van lage lonen landen zoals Polen, India en China. Maar ook als het gaat om kennisabsorptie, passie voor innovatie en beschikbaarheid van kenniswerkers, scoren die landen nu al beter, waardoor ook steeds meer hoogwaardige activiteiten worden verplaatst naar die landen (zie figuur 3).

De recente uitkomsten van het Offshoring Research Network laten zien dat Nederland in vergelijking met andere Europese landen en de VS koploper is in het verplaatsen van hoogwaardige activiteiten naar opkomende economieën (Volberda e.a., 2007). Het gaat dan om kennisintensieve activiteiten zoals R&D, produktontwikkeling en engineering.

Ons afnemende innovatievermogen tezamen met een toenemende verplaatsing van hoogwaardige activiteiten naar opkomende economieën dwingt ons eenduidig te kiezen voor een Deltamodel Sociale Innovatie. Dat is gericht op het realiseren van toegevoegde waarde door middel van hooggeschoolde kenniswerkers die werken in flexibele organisatievormen.

Daar waar technologische innovatie gaat over het creëren van nieuwe kennis en technologieën (inventie), gaat sociale innovatie over het veranderen van onze arbeidsorganisatie en managementprincipes zodanig dat kennis sneller wordt herkend, verspreid en aangewend voor nieuwe producten en diensten. Zonder deze sociale innovaties kunnen technologische innovaties niet renderen.

In het Innovatie Essay 2004 van het Ministerie van Economische Zaken (Volberda en Van den Bosch, 2004) werd daarom gepleit voor meer aandacht voor de niet-technologische determinanten van innovatie. In de aansluiting daarop is in de Taskforce Sociale Innovatie (2005) een vuist gemaakt voor vernieuwing van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent. Terecht wordt in de nota ‘Vitalisering van de kenniseconomie’ van het Innovatie-platform I (Wijffels en Grosfeld, 2004: 23) opgemerkt dat: ‘Innovatie niet alleen plaatsvindt in het laboratorium, maar vooral op de werkvloer’. In dit kader wordt gewezen op plattere organisatiestructuren, vormen van interactief management, ruimte voor experimenteren, commitment van het topmanagement en een hoge betrokkenheid van medewerkers.

Ten slotte wordt in de middellange Termijn Verkenning van de SER (2007)



gesteld dat sociale innovatie een belangrijke bijdrage kan leveren aan productiviteitsgroei en verbetering van de Nederlandse concurrentiepositie.

Ingrediënten van Sociale Innovatie

Sociale innovatie is niet soft, maar 'keihard'. Onderzoek in meer dan tweehonderd Rabobankvestigingen, die alle dezelfde technologie- en IT-systemen hanteren, laat zien waarom de ene vestiging sneller innoveert dan de andere (Jansen e.a., 2005). Decentralisatie, taakroulatie, horizontale teams en sterke sociale netwerken verklaren waarom de ene bank sneller nieuwe producten succesvol op de markt zet dan de andere bank. Maar hoe staat het met sociale innovatie in Nederland? Wat zijn de belangrijkste aangrijpingspunten voor verbetering? Sinds 2005 is De Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor jaarlijks uitgezet onder 9.000 ondernemingen (Volberda e.a., 2006). De data laat zien dat innovatiesucces voor slechts 25% bepaald wordt door technologische innovatie. Sociale innovatie daarentegen bepaalt 75% van het innovatiesucces (zie figuur 4).

De resultaten wijzen erop dat innovatieve bedrijven vooral blijken te excelleren in dynamische managementvaardigheden, innovatieve organisatieprincipes, hoogwaardige arbeidsvormen en co-creatie met partners (zie figuur 5). Zulke bedrijven realiseren een beduidend hogere rentabiliteit (+27%), omzetgroei (+19%) en winstgroei (+10%).

Dynamisch Managen



Voor innovatie blijken dynamische managementvaardigheden veel belangrijker te zijn dan

 Poldermodel	 Deltamodel Sociale Innovatie
Consensus model 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
Laaggeschoolde productiemedewerkers	Hooggeschoolde kenniswerkers

Figuur 2 (Bron: Volberda 2004)

	Nederland	India	China
Overall ranking	10	48	34
Kennisabsorptie ondernemingen	27	22	50
Innovatievermogen	12	31	34
Beschikbaarheid kenniswerkers	30	4	78
Bureaucratie en regulering	55	79	35
R&D Uitgaven	13	28	32

Figuur 3 (Bron: World Economic Forum 2007-2008)

Fasen Innovatie	25% innovatiesucces	Type Innovatie
Nieuwe kenniscreatie		Technologische Innovatie R&D, ICT, Technologie
Herkennen Verwerven Integreren en Toepassen van kennis	75% innovatiesucces 	Sociale Innovatie Management, Organisatie en Arbeid

Figuur 4 (Bron: Volberda, Van den Bosch Et Jansen 2006)



**‘Sociale innovatie
is niet soft maar
‘keihard’.’**

investeringen in R&D. Dynamische vaardigheden moeten duidelijk worden onderscheiden van standaard routines (Volberda, 1998, 2004) en vragen om:

- ▶ een hoog absorptievermogen van management om snel de noodzaak tot verandering te herkennen;
- ▶ een brede en diepe kennisbasis en expertise van management om passende reacties te ontwikkelen;
- ▶ een passie voor experimenteren en brede denkkaders van management om de variëteit aan dynamische vaardigheden te vergroten;
- ▶ een ‘hogere orde’ leervermogen om een adequaat repertoire aan dynamische vaardigheden te onderhouden.

Het ontwikkelen van die managementvaardigheden vereist heel andere managementrollen. Nederlandse ondernemingen doen het goed als het gaat om cross-hiërarchisch management, dat wil zeggen het van boven naar beneden transformeren van kennis en andersom. Maar innovatie ontstaat vaak op het raakvlak van verscheidene kennisgebieden, divisies, functionele afdelingen. Nederlandse ondernemingen zijn nog steeds erg gefragmenteerd, zodat cross-functioneel management via teams moeilijk tot stand komt. In aanvulling op verticale ontwikkeling van vaardigheden door middel van hiërarchie en horizontale ontwikkeling door middel van teams, kan een gedeelde cultuur dwars door de organisatie heen innovatie bevorderen.

Flexibel Organiseren

Maar sociale innovatie vereist niet alleen dynamische managementvaardigheden, het vereist ook geheel andere organisatieprincipes (Volberda en Lewin, 2003). Innovatieve organisaties zijn niet alleen gericht op winstcijfers, kostenratio's en efficiencygraden, maar werken ook aan interne veranderingssnelheden ofwel innovatieratio's: hoeveel procent van de omzet komt uit nieuwe producten of diensten? Welk percentage van het R&D budget is niet gealloceerd aan een klant? Wat is de *time to market*? Tevens optimaliseren deze ondernemingen zelforganisatie; ze stroomlijnen hun productiestructuur of dienstverlenende processen, werken met zelfsturende teams, passen resultaatbeloning toe en geven ruimte aan professionele autonomie van medewerkers.

Ten slotte synchroniseren ze hoge niveaus van vernieuwing en efficiency. Dit derde principe gaat over het in evenwicht brengen van innovatie en kenniscreatie (exploratie) met verbeteringen in productiviteit, procesverbeteringen en efficiëntie (exploitatie). De meeste bedrijven vertonen een asymmetrische





voorkeur voor korte-termijn exploitatie. Samenvattend kunnen we stellen dat het managen van interne verandersnelheden, het voeden en behouden van zelforganisatie en een gelijktijdige passie voor exploratie en exploitatie drie complementaire principes vormen voor flexibel organiseren.

Slimmer werken

Het personeelsbestand van innovatieve ondernemingen, gebaseerd op dynamisch managen en flexibel organiseren, wordt niet vertegenwoordigd door traditionele productiewerkers die alleen maar zijn betrokken bij nauw begrensde productie-taken met een herhalend karakter of door informatiewerkers die kleine gegevens-brokjes verwerken. Ze worden vertegenwoordigd door de 'kenniswerker' (zie figuur 5). Wat zij doen is niet simpelweg ruwe grondstoffen omzetten in producten of gegevens in informatie. Ze beschikken over unieke vaardigheden en vakmanschap om nieuwe producten en diensten te creëren. Vanwege hun waardevolle kennis (bijvoorbeeld technologische knowhow, inzicht in de klant, creativiteit) zijn ze betrokken bij een variëteit aan activiteiten, zoals productontwikkeling, product-ontwerp, procesvernieuwing, marketingpresentatie en managementtaken zoals projectmanagement.

Die tendens wordt ondersteund door een groeiend aantal medewerkers in organisaties met een hoger opleidings-niveau. Op die manier kan sociale innovatie de kwaliteit van arbeid verbeteren door medewerkers van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid te voorzien. Het succes van sociale innovatie voor productiviteitsverhoging is in zeer belangrijke mate afhankelijk van de inzet van talenten van medewerkers. Zij moeten niet uitgeput, maar opgeladen worden door hun werk.

De arbeidsverhoudingen moeten er op gericht zijn dat medewerkers hun talenten graag willen en kunnen inzetten. Dat vergt andere interne arbeidsverhoudingen, uitdagende functies, goede werkplekken en hulpmiddelen (De Looze e.a., 2003) en aandacht voor de gezondheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Als gevolg daarvan worden traditionele structuren minder levensvatbaar niet alleen omdat ze flexibiliteit ontberen, maar ook vanwege de veranderende professionele behoeften van potentiële kenniswerkers (Volberda, 2004).

Co-creatie door Netwerken en Kennisallianties

Sociale innovatie vraagt dynamisch managen, flexibel organiseren en slim-

*'Innovatieve
bedrijven blijken
vooral te excelleren
in dynamische
managementvaardig-
heden, innovatieve
organisatieprincipes,
hoogwaardige
arbeidsvormen
en co-creatie met
partners.'*

mer werken: niet alleen intern, maar ook extern (interorganisationeel). De meest innovatieve ondernemingen maken veel meer gebruik van allianties met externe partners en zij werken ook veel meer samen met kennis-instellingen, universiteiten en hbo's. Tevens wordt innovatie bij deze bedrijven afgedwongen omdat ze een sterk netwerk hebben van toeleveranciers en klanten. Die sterke netwerkverankering dwingt hen om continu te innoveren (Pralhad en Ramaswamy, 2004).

Mobiliseren van Institutionele Stakeholders

Subsidies van de overheid aan bedrijven dragen vrijwel niet bij aan innovatiesucces. Tevens blijkt dat deregulering en liberalisering in beperkte mate bijdragen aan het innovatievermogen van ondernemingen en dat extreme concurrentie zelfs een negatief effect heeft op het innovatievermogen van bedrijven; zij zullen uiteindelijk alleen maar gaan voor efficiency en winstverhoging en niet meer investeren in exploratie en R&D.

Wat moet de overheid dan wel doen? De overheid zou juist veel meer geld moeten steken in kennisontwikkeling van de determinanten van sociale innovatie, de netwerk *enablers* en de institutionele randvoorwaarden gericht op verbetering van het concurrentievermogen en de productiviteitsgroei. In juni dit jaar is daarom door de Erasmus Universiteit, Universiteit Maastricht, Universiteit van Amsterdam en TNO het nieuwe topinstituut INSCOPE: Research for Innovation opgericht (www.inscope.nl). Doelstelling van dit topinstituut is fundamentele kennisontwikkeling over sociale innovatie en de effecten van sociale innovatie op technologische innovatie, productiviteit en concurrentievermogen. De activiteiten bestaan uit onderzoek, internationale vergelijking en monitoring van sociale innovatie.

Daarnaast moet de overheid investeren in de verspreiding van 'best practices' maar met name ook 'next practices' op het gebied van sociale innovatie. Kennisontwikkeling en -circulatie is hier niet alleen een taak van onderzoeksinstituten, maar moet samen met sociale partners en managers en werknemers in bedrijven gebeuren (Visser, 2005). Onder instigatie van het Innovatie Platform I is in juni 2006 daarom het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie opgericht (www.ncsi.nl). Sociale partners (AWVN, FME, FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond) en kennisinstellingen (Erasmus Universiteit, Universiteit van Amsterdam, TNO) vormen het bestuur. Kerntaak van het NCSI is het bevorderen en initiëren van innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in ondernemingen door



concrete acties, experimenten en kennisverspreiding. Tevens zou de overheid gezamenlijk met de sociale partners sociale innovatie rankings kunnen propageren zodat innovatieve bedrijven een voorbeeldfunctie kunnen hebben. Dus niet het bedrijf dat het meeste uitgeeft aan R&D of technologie komt bovenaan, maar het bedrijf dat door slim managen en vernieuwd organiseren het meest innovatief is.

Tenslotte zou de overheid de totstandkoming van rapportages over sociale innovatie binnen bedrijven, sectoren et cetera moeten stimuleren, bijvoorbeeld als onderdeel van de jaarverslaggeving.

Kookrecept Sociale Innovatie

In dit artikel hebben we de belangrijkste ingrediënten van sociale innovatie beschreven. Productiviteitsgroei in Nederland en een verbeterde concurrentiepositie vereisen systematische aandacht en investeringen in sociale innovatie door bedrijven en overheid. Het NCSI en INSCOPE werken daarom gezamenlijk aan het volgende recept:

► Maatschappelijke relevantie:

Gegeven de onderbenutting van bestaande kennis in Nederland, moeten investeringen in sociale innovatie een hoge prioriteit hebben. Door sociale innovatie zullen arbeidsorganisaties zich onderscheiden door een effectiever en efficiënter voortbrengings- en dienstverleningsproces, door slimmere transacties met hun toeleveranciers, klanten en andere stakeholders en door hun vermogen om technologische innovaties maximaal te benutten.

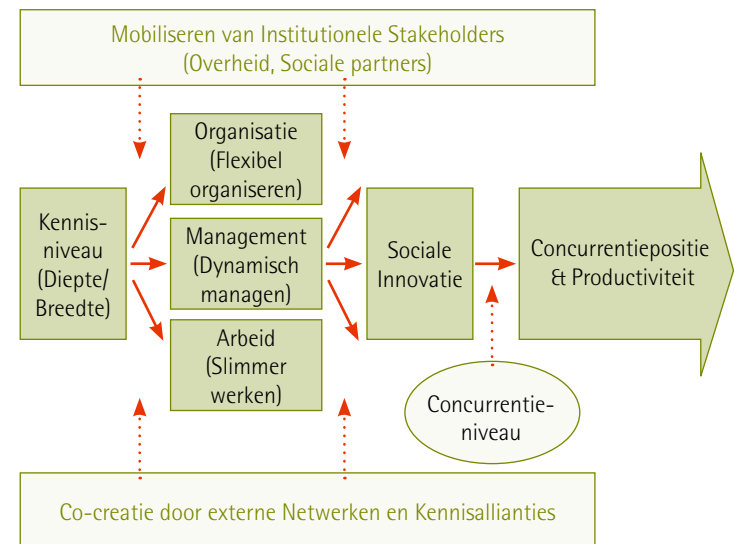
► Missie:

Nederland moet duurzaam terugkeren op een

Arbeid: slimmer werken

	Productie medewerker	Informatie medewerker	Kenniswerker
Rol	Omzet grondstoffen in producten	Transformatie van data in informatie	Kenniscreatie in de vorm van nieuwe producten en diensten
Taak	Simpel en monotoon, met herhalend karakter	Gestandaardiseerd; toepassing van regels en procedures	Gevarieerd: kennisabsorptie en kenniscreatie
Resource	Machines en systemen	Informatiesystemen	Expliciete en impliciete kennis

Figuur 5 (Bron: Volberda 2004)



Figuur 6 (Bron: Volberda, Van den Bosch Et Jansen 2006)





prominente plaats in de top-5 van meest innovatieve en productieve landen in de wereld zoals weergegeven in internationale ranglijsten - zoals die van de Global Competitiveness Index van het World Economic Forum.

► **Organisatie Determinanten van Sociale Innovatie:**

- Creëer managementvaardigheden (brede kennisbasis, absorptievermogen, experimenteren, hogere-orde leren) en verschillende managementrollen (hiërarchie, teamvorming, gemeenschappelijke normen) om de absorptie van externe kennis en innovatie te verbeteren;
- Ontwikkel flexibele organisatievormen die de interne veranderingssnelheden verhogen, bijdragen aan zelforganisatie en een passie voor exploitatie én exploratie bevorderen;
- Bevorder slimmer werken waardoor medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen en inzetten. Dat vergt werkplekken die ruimte laten voor initiatieven van medewerkers en professionele autonomie, andere interne arbeidsverhoudingen en zorg en aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.

► **Netwerk Enablers van Sociale Innovatie:**

- Investeer in kennisallianties tussen bedrijven en kennisinstellingen;
- Versterk netwerken van toeleveranciers en afnemers/klanten om co-creatie van innovatie te versnellen.

► **Institutionele Stakeholders:**

- Bevorder verspreiding van 'best practices' en 'next practices' op het gebied van sociale innovatie door netwerken van bedrijven, overheidsinstanties en sociale partners;
- Versterk wederzijds vertrouwen en betrokkenheid van sociale partners en nationale en internationale instituties bij sociale innovatie;
- Richt arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden in op bevordering van slimmer werken, kennisbevordering en flexibel organiseren.

► **Monitoring en Communicatie:**

- Creëer een publieke erkenning van de maatschappelijke relevantie van dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken voor innovatie en productiviteitsgroei;
- Ontwikkel een Nederlandse ranglijst Sociale Innovatie; zo'n ranglijst zou bij kunnen dragen aan een gezamenlijke passie voor innovatie onder private

Literatuur

- De Looze, M.P., J.W. van Rhijn en B. Tuinzaad, *A participatory and integrative approach to improve productivity and ergonomics in assembly*. Production Planning and Control, 14: 174-181, (2003).
- Florida, R., *The rise of the creative class*. Cambridge MA: Basic Books (2002).
- Jansen, J.J.P., F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, *Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?* Academy of Management Journal, 48(6), 999-1015 (2005).
- C.K. Prahalad en V. Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard University Press (2004).
- Visser, J., *Beneath the Surface of Stability: New and Old Modes of Governance in European Industrial Relations*. European Journal of Industrial Relations, 13 (3) (2005).
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, J.J.P. Jansen, A. Szczygielska en M.W. Roza, *Inspelen op Globalisering: Offshoring, Innovatie en Versterking van de Concurrentiekracht van Nederland*. Den Haag: SMO (2007).

Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch en J.J.P. Jansen, *Slim Managen en Innovatief Organiseren*. Financieel Dagblad i.s.m. AWWN, De Unie en Eiffel (2006).

Volberda, H.W. en F.A.J. van den Bosch, *Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda. Naar nieuwe managementvaardigheden en innovatieve organisatieprincipes*. M&O, 59(1): 41-63 (2005).

Volberda, H.W., *De Flexibele Onderneming. Strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer (2004).

Volberda, H.W. en F.A.J. Van Den Bosch, F. A. J., *Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter*. Most, Innovation Essay 2004, www.minez.nl (2004).

Volberda, H.W. en A.Y. Lewin, *Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution*, Journal of Management Studies, 40(8): 2105-2130 (2003).

Volberda, H.W., *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford: Oxford University Press (1998).

Wijffels, H. en T. Grosfeld, *Vitalisering van de kenniseconomie*. Notitie Innovatie Platform (2004).

en publieke ondernemingen;

► Ontwikkel geschikte evaluatie-instrumenten voor sociale innovaties. Organisaties in zowel de private als publieke sector vragen om geschikte management-, organisatie- en arbeids-audits om hun innovatievermogen in beeld te brengen;

► Verbeter de rapportage over de vorderingen inzake Sociale Innovatie als onderdeel van modern Corporate Governance. Bevorder dat niet alleen de financiële indicatoren van korte-termijn prestaties in de jaarverslagen gerapporteerd worden, maar ook innovatie-indicatoren van lange termijn levensvatbaarheid, zoals de omvang van nieuwe product- en diensten-introducties als percentage van de omzet, introducties van nieuwe organisatievormen of investeringen in nieuwe vaardigheden.

Dit kookrecept sociale innovatie vereist ook diverse koks en uiteenlopende keukenhulpen die zich bezighouden met de volgende activiteiten:

► diffusie van 'best-practices' en 'next practices' van sociale innovatie via netwerken van bedrijven, sociale partners en overheidsinstanties; het organiseren van workshops en een jaarlijkse conferentie sociale innovatie; en het ontwikkelen van executive development programma's voor verschillende managementniveaus alsmede cursussen en trainingen voor medewerkers (NCSI).

► monitoring en evaluering van sociale innovatie en de effecten in de vorm van productiviteitsgroei en concurrentieverbetering in diverse sectoren en het ontwikkelen van adequate meetinstrumenten voor sociale innovatie (NCSI/INSCOPE);

► kennisontwikkeling over sociale innovatie door een netwerk van internationaal toonaangevende onderzoekers middels diepte-interviews, surveys, case-studies, internationaal vergelijkend onderzoek en experimenten in nauwe afstemming met maatschappelijke stakeholders (INSCOPE).

Dit recept en de verschillende ingredienten (flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken) van Sociale Innovatie zal bijdragen aan een herijking van de fundamentele bronnen van productiviteitsgroei en een duurzaam concurrentie-voordeel van de Nederlandse economie en de betrokken bedrijven. ◀

