



# Sociale innovatie in het MKB

J.P.J. de Jong

R.M. Braaksma

Zoetermeer, november 2005





# Volop ruimte voor sociale innovatie in het MKB

*Veel Nederlandse midden- en kleinbedrijven laten mogelijkheden tot sociale innovatie nog onbenut. Sociale innovaties zijn vernieuwingen in organisaties die zijn gericht op productiviteitsverhoging, maar die niet onder product- of procesinnovatie vallen. Deze studie kijkt naar de uitkomsten van dergelijke vernieuwingen: de mate waarin bedrijven beschikken over productiviteitsverhogende aspecten op het terrein van werkorganisatie, strategie en leiderschap, arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling van medewerkers. Een minderheid van het MKB maakt gebruik van mogelijkheden als het voeren van functioneringsgesprekken en het uitvoeren van een risico-inventarisatie. Middelgrote bedrijven presteren een stuk beter dan kleine bedrijven. Daar is de toegevoegde waarde van sociale innovatie minder groot. Toch kunnen ook kleine bedrijven op de langere termijn hun voordeel doen met sociale innovatie, bijvoorbeeld door een beter functioneren van medewerkers via gerichte feedback, een lagere kans op bedrijfsongevallen, of mindere vergoedingen voor medewerkers die aanhoudend slecht presteren.*

Onbekend is of bedrijven mogelijkheden van sociale innovatie benutten

## *Inleiding*

Innovatie is belangrijk voor de economische ontwikkeling; het wordt gezien als hét middel om verhoging van de productiviteit te bewerkstelligen. Recent zijn beleidsmakers tot het inzicht gekomen dat innovatie meer is dan alleen vernieuwing van producten en processen. Dit vindt zijn weerslag in het denken over sociale innovatie: vernieuwingen in organisaties die leiden tot productiviteitsverbetering zonder dat van vernieuwing van producten en/of primaire productieprocessen sprake is. Hoewel beleidsmakers en wetenschappers de mond vol hebben over sociale innovatie, is er in de statistieken over het bedrijfsleven nog maar weinig over terug te vinden. Onbekend is bijvoorbeeld in hoeverre bedrijven al gebruik maken van de mogelijkheden die sociale innovatie biedt. Met deze publicatie willen we door actuele cijfers te presenteren inzicht bieden in sociale innovatie in het MKB. De centrale vraag is: In hoeverre maakt het MKB gebruik van sociale innovatie?

## Definitie en afbakening

### *Innovatie*

Innovatie is al meer dan zeventig jaar onderwerp van academisch onderzoek; het startpunt werd gevormd door het werk van Schumpeter<sup>1</sup>. Onder innovatie kan worden verstaan: bewuste vernieuwingen in een bepaalde omgeving, gericht op het behalen van een bepaald voordeel. Routinematige veranderingen vallen buiten het innovatiebegrip. Het aannemen van een nieuw personeelslid om iemand te vervangen die met pensioen gaat, kan niet als innovatief worden beschouwd. Wel innovatief kan zijn het creëren van een geheel nieuwe functie. Een idee is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor innovatie. Essentieel is de feitelijke toepassing van het nieuwe<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Schumpeter, J.A. (1934), *Theory of economic development*, Cambridge: Harvard University Press.

<sup>2</sup> King, N. & N. Anderson (2002), *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*, Thomson, London.

Niet aan producten of processen gerelateerde vernieuwingen, gericht op productiviteitsverbetering

### *Sociale innovatie*

In de praktijk kan innovatie betrekking hebben op meerdere objecten. Twee objecten van innovatie die men vaak onderscheidt zijn vernieuwing van producten en vernieuwing van bedrijfsprocessen. Product- en procesinnovatie gaan meestal gepaard met de toepassing van nieuwe technologie. Daarnaast kunnen we met sociale innovatie een derde vorm van innovatie onderscheiden. Sociale innovatie wordt door het Ministerie van Economische Zaken gedefinieerd als *vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en de ontplooiing van talent*<sup>1</sup>. Een andere definitie van sociale innovatie is *vernieuwingen in organisaties gericht op productiviteitsverhoging, die niet onder product- of procesinnovatie vallen*<sup>2</sup>. Algemeen veronderstelt men dat sociale innovatie tot forse verhogingen van de arbeidsproductiviteit kan leiden. Beleidsmakers en wetenschappers richten zich daarbij het vaakst op de aspecten van de bedrijfsvoering gericht op de inzet en prestaties van medewerkers, zoals personeelsmanagement, ziekteverzuimbeleid en loopbaanplanning.

### *Afbakening*

Hoewel sociale innovatie tot een betere productiviteit kan leiden, wordt het begrip in innovatie-enquêtes nog niet expliciet gemeten. Een recente ontwikkeling is de nieuwe Oslo Manual, waarin de OECD richtlijnen geeft voor innovatie-enquêtes in de landen van de EU<sup>3</sup>. Naast product- en procesinnovatie zullen in de toekomst internationaal vergelijkende statistieken beschikbaar komen over marketing- en organisatorische innovaties. Vernieuwing van marketing en organisatie kunnen we als deelgebieden van sociale innovatie beschouwen. Een manco is echter dat in de meeste landen het kleinbedrijf (< 10 werknemers) niet in innovatie-enquêtes wordt meegenomen. Voor het MKB zijn derhalve nog geen geschikte statistieken beschikbaar.

Vier dimensies

Om toch een beeld te krijgen van sociale innovatie heeft EIM gekeken in hoeverre de *uitkomsten* van sociale innovatie in het MKB worden teruggevonden. Sociale innovatie kan bijvoorbeeld worden afgelezen aan de aanwezigheid van een personeelsbeleid, ziekteverzuimbeleid, het creatief belonen van medewerkers, en flexibele werktijden. Eerst hebben we op basis van een beknopt literatuuronderzoek een inventarisatie gemaakt van mogelijke onderwerpen<sup>4</sup>. Vervolgens hebben we gekeken welke gegevens beschikbaar zijn in de verschillende databestanden van EIM. In dit onderzoek rapporteren we over vier dimensies van sociale innovatie:

- werkorganisatie
- strategie en leiderschap
- arbeidsvoorwaarden
- ontwikkeling van medewerkers.

<sup>1</sup> Deze definitie is overgenomen van de Taskforce Sociale Innovatie. Zie het rapport *Sociale innovatie, de andere dimensie* (Eindrapport van de Taskforce Sociale Innovatie, Den Haag, juli 2005).

<sup>2</sup> Nooij, M. de, & J. Poort (2005), *Vooruit met procesinnovatie*, SEO: Amsterdam.

<sup>3</sup> OECD (2005), *The Measurement of scientific and technological activities, proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data: Oslo Manual Third Edition*, Parijs: OECD.

<sup>4</sup> Het literatuuronderzoek omvatte zowel wetenschappelijke als toegepaste bronnen. Naast de eerder genoemde studies zijn dat bijvoorbeeld De Jong & Prince (2002), *Effectief technologisch innoveren: het belang van niet-technologische aspecten bij innovatie in industriële bedrijven*, EIM; AWWN, CNV Bedrijvenbond, De Unie, FNV Bondgenoten (2004), *Aan de slag met slimmer werken: Ervaringen van werkgevers en werknemers*; Tidd, Bessant & Pavitt (2001), *Managing Innovation*, John Wiley & Sons.

Op elk van deze vlakken zijn concrete indicatoren te bedenken die de productiviteit en prestaties van het MKB kunnen bevorderen. Voor een overzicht hiervan verwijzen we naar *bijlage I*. We merken op dat de afbakening is ingegeven door de ons beschikbare data. De afbakening pretendeert derhalve niet volledig te zijn<sup>1</sup>.

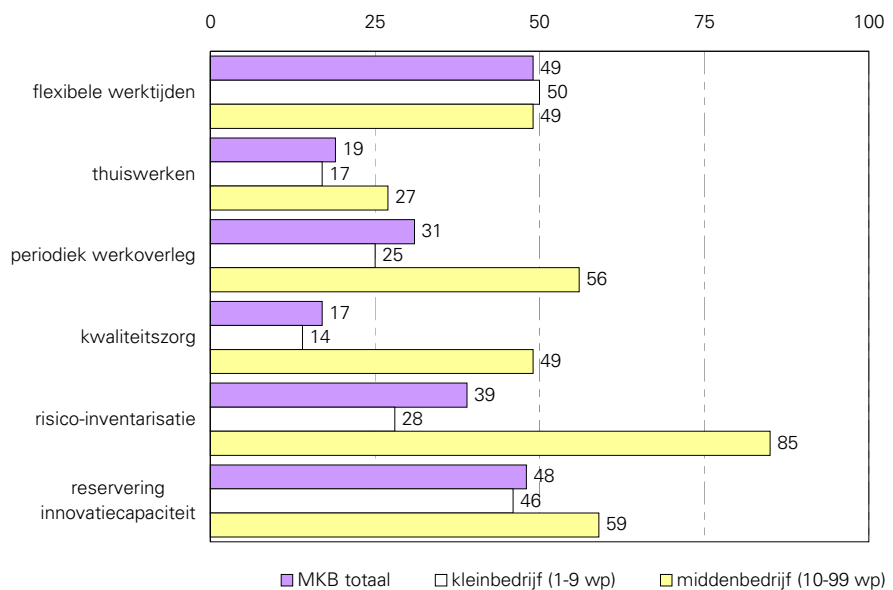
## Sociale innovatie in het MKB

In het navolgende geven we voor elke dimensie aan hoe MKB-bedrijven presteren op de gehanteerde indicatoren, en gaan in op verschillen tussen kleine (1-9 werknemers) en middelgrote bedrijven (10-99 werknemers). Zelfstandige ondernemers zonder personeel zijn buiten beschouwing gebleven.

### *Werkorganisatie*

Om een indruk te krijgen van de mate waarin het MKB de mogelijkheden van werkorganisatie benut, is gekeken naar zes indicatoren: flexibele werktijden, thuiswerken, het voeren van periodiek werkoverleg, kwaliteitszorg, risico-inventarisaties, en de reservering van capaciteit voor innovatie. Een minderheid van de MKB-bedrijven in Nederland benut deze mogelijkheden (figuur 1).

figuur 1 Aspecten van werkorganisatie in het MKB, naar grootteklasse (in procenten van het aantal bedrijven)



Bron: EIM MKB-Beleidspanel en EIM Innovatiebarometer.

Flexibele werktijden zijn in behoorlijk wat MKB-bedrijven gemeengoed: bij ongeveer de helft van de bedrijven heeft een meerderheid van de medewerkers deze mogelijkheid. Thuiswerken is daarentegen nog nauwelijks van de grond gekomen: bij slechts 19% van de bedrijven kan een meerderheid van de werknemers desgewenst thuis aan de

<sup>1</sup> Zo wordt in de literatuur het gebruik van nieuwe marketingmethoden soms ook onder sociale innovatie geschaard. Hierover heeft EIM geen recente data beschikbaar.

slag. Overigens leent niet elke bedrijfsactiviteit zich voor thuiswerken: denk aan de horeca en de transportsector.

Periodiek werkoverleg, dat wil zeggen collectief overleg tussen groepen van medewerkers dat ten minste eens in de twee weken plaatsvindt, is van toepassing op 31% van de bedrijven. Een ruime meerderheid gebruikt deze mogelijkheid tot onderlinge afstemming en feedback derhalve niet. Hetzelfde geldt voor kwaliteitszorgsystemen zoals ISO. Slechts 17% van het MKB beschikt over een dergelijk systeem. Op beide indicatoren blijft het kleinbedrijf. Wellicht is de toegevoegde waarde van dergelijke systemen in het kleinbedrijf minder groot: het geringere aantal medewerkers valt binnen de 'span of control' van de ondernemer, zodat overleg- en kwaliteitszorgsystemen minder toevoegen.

Minderheid MKB had in 2004 risico-inventarisatie uitgevoerd

Een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) maakt inzichtelijk welke risico's medewerkers in een bedrijf lopen, hoe men deze dient te taxeren, en welke maatregelen men dient te nemen. Hoewel wettelijk verplicht, gaf in 2004 slechts een minderheid van de MKB-bedrijven aan wel eens een risico-inventarisatie te hebben uitgevoerd (of laten uitvoeren door een arbodienst). Middelgrote bedrijven scoren op deze indicator beduidend beter dan kleine bedrijven. Een geheel ander aspect van werkorganisatie heeft betrekking op de bijdrage van medewerkers aan vernieuwing en innovatie. Ongeveer de helft van de MKB-bedrijven reserveert hiervoor capaciteit. Dit betekent dat men het belang van innovatie niet alleen in woord, maar ook in daad belijdt.

Aandacht voor werkorganisatie hangt samen met bedrijfsomvang

Uit figuur 1 valt op dat middelgrote bedrijven vaker moeite lijken te doen om tot een productiviteitsverhogende werkorganisatie te komen. Hoogstwaarschijnlijk is de toegevoegde waarde van zaken als werkoverleg en een kwaliteitssysteem daar hoger; in kleine bedrijven kan de aansturing van medewerkers eenvoudiger op informele wijze plaatsvinden. Toch kan men niet voor alle aspecten uit figuur 1 volhouden dat de toegevoegde waarde voor het kleinbedrijf beperkt is. Een Risico Inventarisatie en Evaluatie helpt bedrijfsongevallen te voorkomen, en kan ook in het kleinbedrijf tot een beter resultaat leiden als bijvoorbeeld hogere socialezekerheidspremies worden voorkomen.

#### *Strategie en leiderschap*

Een strategie dwingt af dat een bedrijf nadenkt over zijn positie in de bedrijfsomgeving, en helpt om gericht te werken aan geformuleerde doelstellingen, en aan medewerkers te communiceren welke kant het met het bedrijf op moet. Leiderschap kan de motivatie en betrokkenheid van medewerkers verbeteren en leiden tot betere prestaties. In figuur 2 is weergegeven hoe MKB-bedrijven op negen aspecten van strategie en leiderschap.

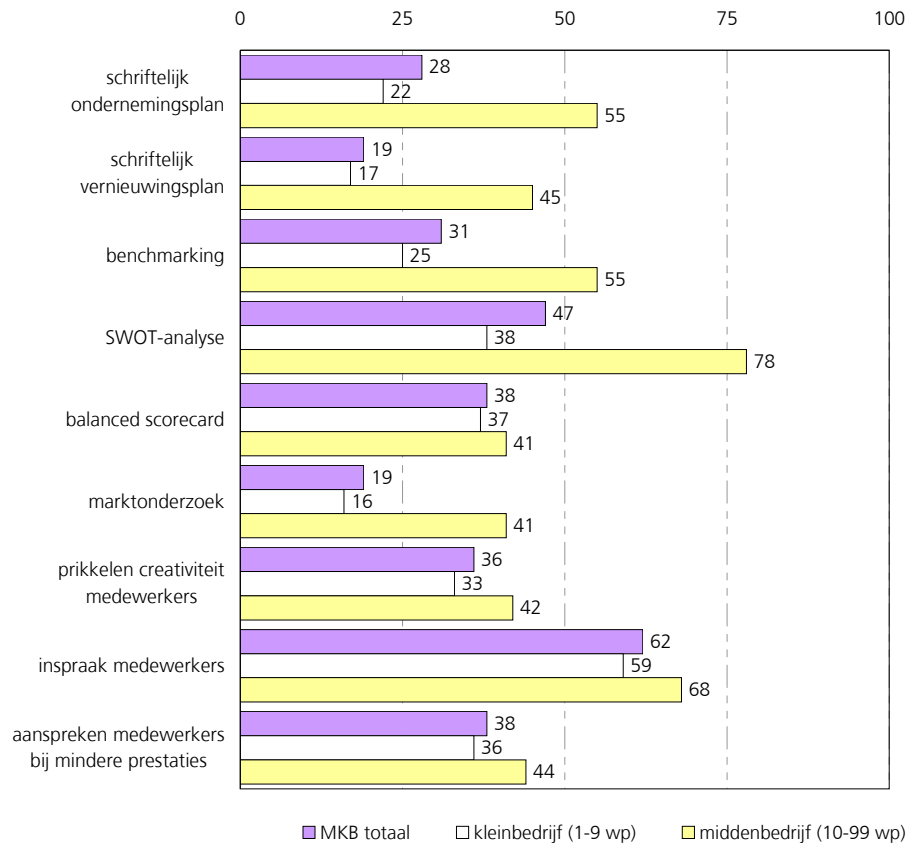
Schriftelijke plannen zijn eerder uitzondering dan regel

Een minderheid (28%) van de bedrijven in het MKB heeft een schriftelijk ondernemingsplan of strategie. Als we specifiek kijken naar vernieuwings-/innovatieactiviteiten in een schriftelijk plan, dan scoort slechts 19% positief. Middelgrote bedrijven leggen hun strategie vaker op papier vast.

Met het gebruik van technieken die een beeld geven van de positie van het eigen bedrijf ten opzichte van concurrenten, zoals benchmarking en de SWOT-analyse, is het beter gesteld. In het MKB voerde 31% resp. 47% van de bedrijven deze activiteiten in de laatste twee jaar uit. Hetzelfde geldt voor bedrijven die de balanced scorecard toepassen waarin concrete doelstellingen op diverse gebieden zijn opgenomen (financiële,

procesmatige, commerciële en medewerkersdoelstellingen)<sup>1</sup>. Verder deed bijna een op de vijf bedrijven in de afgelopen twee jaar marktonderzoek om een beeld te krijgen van de gebruikssituatie van eigen producten/diensten, of van nieuwe wensen van klanten.

figuur 2 Aspecten van strategie en leiderschap in het MKB, naar grootteklasse (in procenten van het aantal bedrijven)



Bron: EIM MKB-Beleidspanel en EIM Innovatiebarometer.

Leiderschap: relatief weinig aanspreken op mindere prestaties

Op het terrein van leiderschap is het regelmatig geven van inspraak aan medewerkers in veel bedrijven gemeengoed (62%). Het prikkelen van de creativiteit - door medewerkers te stimuleren om oude problemen op een nieuwe manier op te lossen - is minder vaak van toepassing. Hetzelfde geldt voor de mate waarin ondernemers/leidinggevenden hun medewerkers aanspreken als zij minder goed presteren: 38% van de ondervraagden zegt dit met regelmaat te doen. In veel bedrijven lijken de mogelijkheden om medewerkers beter te laten functioneren door gericht feedback te geven, voor verbetering vatbaar.

#### Arbeidsvoorwaarden

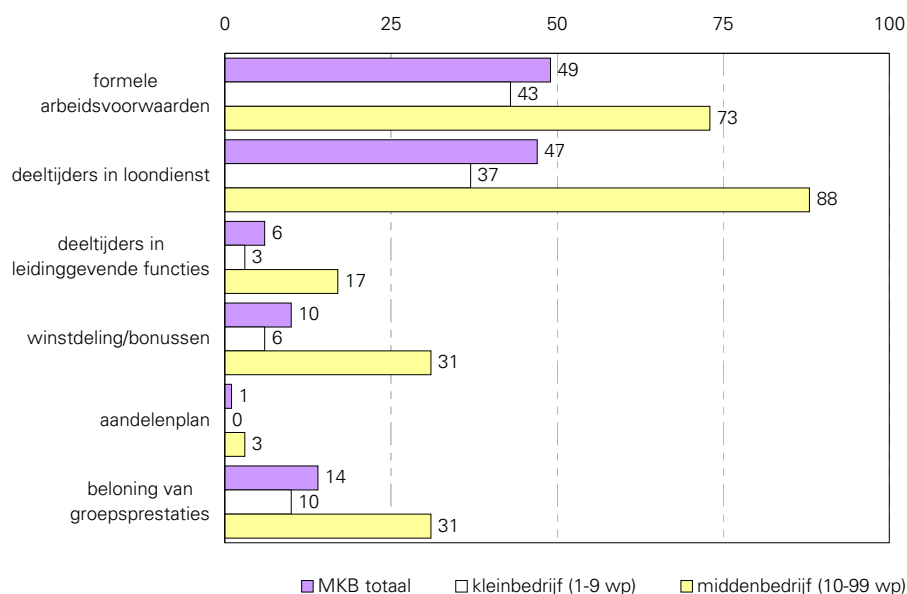
Helpt bedrijven heeft formele arbeidsvoorwaarden

Het formeel vastleggen van arbeidsvoorwaarden kan helpen om frustraties van medewerkers te voorkomen. Er is dan minder noodzaak om (jaarlijks) bij de ondernemer te beginnen over een beter salaris en aanverwante zaken, mocht de ondernemer daar zelf niet over beginnen. In het MKB geeft ongeveer de helft van de bedrijven aan de ar-

<sup>1</sup> Bij deze indicatoren werd niet gevraagd om een schriftelijke weergave van de benchmarking of SWOT, maar alleen of deze activiteiten in de afgelopen twee jaar zijn uitgevoerd.

beidsvoorwaarden van medewerkers formeel te hebben vastgelegd, hetzij door een CAO te volgen, hetzij via een eigen reglement. In het kleinbedrijf ligt dit percentage lager (figuur 3). De tijd en moeite die moeten worden gestoken in een dergelijk systeem wegen daar (kennelijk) minder op tegen de gepercipieerde voordelen.

figuur 3 Aspecten van arbeidsvoorwaarden in het MKB, naar grootteklasse (in procenten van het aantal bedrijven)



Bron: EIM MKB-Beleidspanel.

Leidinggeven in deeltijd komt bijna niet voor

Een ander aspect van arbeidsvoorwaarden dat productiviteitsverhogend kan werken is de mogelijkheid om in deeltijd te werken. Dit kan een bedrijf bijvoorbeeld betere mogelijkheden bieden om zijn capaciteit tijdelijk te verhogen. Uiteraard zijn er ook nadelen verbonden aan deeltijdarbeid, vooral als het werk in het primaire proces betreft (zoals een moeizamer samenwerking met collega's en tijd die moet worden geïnvesteerd om 'bij te praten'). In middelgrote bedrijven treffen we deeltijders veel vaker aan dan in het kleinbedrijf (figuur 3). In middelgrote bedrijven zijn ook vaker ondersteunende functies gespecificeerd die zich lenen voor deeltijdarbeid, zoals administratie, receptie, office management en personeelszaken. Dat het moeilijk is om in deeltijd een leidinggevende functie te bekleden, wordt door de cijfers bevestigd: op slechts 6% van de MKB-bedrijven is dit van toepassing.

Prestatiebeloning weinig van toepassing

Een belangrijk aspect van arbeidsvoorwaarden is de beloning van medewerkers. In het grootbedrijf is men medewerkers recentelijk meer gaan belonen op prestatieaspecten op individueel, bedrijfs- en groepsniveau. In het MKB zijn deze mogelijkheden nog nauwelijks aan de orde, zo blijkt uit figuur 3. Gekeken naar deze beloningsvormen doen middelgrote bedrijven vaker mee dan het kleinbedrijf.

#### Ontwikkeling van medewerkers

Activiteiten gericht op de ontwikkeling van medewerkers zijn sterk gebonden aan de omvang van een bedrijf. Als een ondernemer een eerste werknemer in dienst neemt, zal hij/zij niet direct een heel systeem van functiebeschrijvingen, beoordelingsgesprekken en opleidingsmogelijkheden in het leven roepen. De toegevoegde waarde hiervan is groter bij een dusdanige bedrijfsomvang dat bedrijfsprocessen anders onbeheersbaar

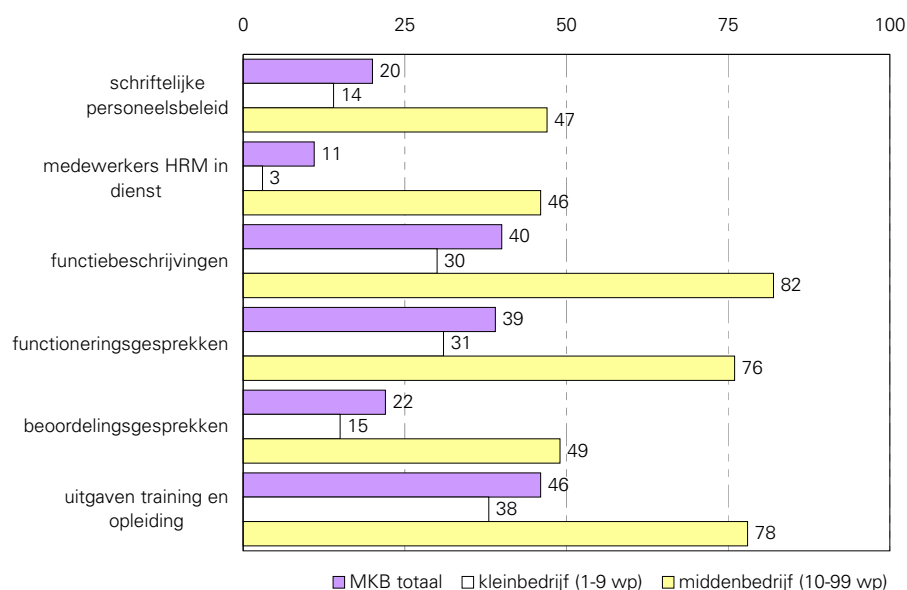


worden. In figuur 4 is samengevat hoe het MKB scoort op zes aspecten van de ontwikkeling van medewerkers.

Een op vijf bedrijven heeft schriftelijk personeelsbeleid

Een schriftelijk personeelsbeleid kan worden gezien als teken dat een bedrijf op systematische wijze werk maakt van de ontwikkeling van medewerkers. Dit is van toepassing op 20% van de bedrijvenpopulatie, waarbij het middenbedrijf beduidend vaker over een dergelijk plan beschikt.

figuur 4 Aspecten van de ontwikkeling van medewerkers in het MKB, naar grootteklasse (in procenten van het aantal bedrijven)



Bron: EIM MKB-Beleidspanel.

Een gespecialiseerde HRM-medewerker is degene die het voortouw neemt om een schriftelijk plan op te stellen, en om op systematische wijze aandacht te gaan besteden aan de ontwikkeling van medewerkers. Zo is een HRM-medewerker vaak degene die functiebeschrijvingen opstelt, een systematiek voor periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken introduceert, en programma's voor training en opleiding in het leven helpt. Voor al deze aspecten geldt echter dat een minderheid van de bedrijven erover beschikt. Bij kleinere bedrijven lijkt dit logisch omdat de toegevoegde waarde minder groot is; met slechts enkele medewerkers in loondienst kan de ondernemer de beoordeling en ontwikkeling van medewerkers ook op informele wijze af.

Kleinbedrijf heeft minder expliciete aandacht voor ontwikkeling medewerkers

Toch kunnen ook kleinere bedrijven zich op langere termijn in de vingers snijden als zij geen aandacht besteden aan de ontwikkeling van medewerkers. Functionerings- en beoordelingsgesprekken helpen een bedrijf om over het disfunctioneren van medewerkers te communiceren en om tijdig maatregelen te nemen. Als medewerkers langdurig en aanhoudend slecht presteren is het moeilijk om van hen af te komen als hun mindere prestaties niet zijn gedocumenteerd. De flexibiliteit van de arbeidsmarkt zou impliciet kunnen verbeteren als MKB-bedrijven periodiek en systematisch vastleggen hoe medewerkers functioneren en wat men doet om daarin verbetering aan te brengen.

### *Verschillen tussen sectoren*

Op verschillen tussen sectoren gaan we hier niet uitgebreid in. Uitsplitsingen op de besproken indicatoren naar acht sectoren (industrie, bouw, handel, horeca, transport, financiële diensten, zakelijke diensten, persoonlijke diensten) zijn te vinden in *bijlage II*. In algemene zin concluderen we dat financiële en zakelijke dienstverleners iets meer werk maken van sociale innovatie dan bedrijven in de andere sectoren, al zijn de verschillen doorgaans niet groot te noemen. Wellicht heeft dit verschil te maken met het gemiddeld hogere opleidingsniveau van ondernemers/leidinggevenden in financiële en zakelijke dienstverlening. Wat opvalt is dat arbeidsvoorwaarden in deze sectoren minder vaak formeel zijn geregeld. CAO's zijn er niet of nauwelijks van kracht. Wel hanteren financiële en zakelijke dienstverleners vaker prestatiegerichte beloningsvormen, zoals winstdelings- en bonusregelingen.

### **Slot**

Er is ruimte voor meer sociale innovatie in het MKB

Sociale innovaties zijn veranderingen in organisaties die zijn gericht op productiviteitsverhoging, maar die niet onder product- of procesinnovatie vallen. Als we kijken naar verschillende dimensies van sociale innovatie, namelijk de werkorganisatie, strategie en leiderschap, arbeidsvoorwaarden en de ontwikkeling van werknemers, dan laten MKB-bedrijven veel mogelijkheden nog onbenut.

Ook het kleinbedrijf kan profiteren

Overigens zijn niet alle MKB-bedrijven gebaat bij sociale innovatie. Met name in het kleinbedrijf (< 10 werknemers) is de toegevoegde waarde van zaken als periodiek werkoverleg, een schriftelijk vastgelegde strategie en functionerings- en beoordelingsgesprekken minder groot. De ondernemer kan er de beheersing en aansturing van medewerkers ook informeel regelen, en de vraag is of de tijd en investeringen die gepaard gaan met sociale innovatie opwegen tegen de voordelen. Het wekt dan ook geen verbazing dat middelgrote bedrijven (10-99 werknemers) in veel opzichten beter uit onze analyse naar voren komen<sup>1</sup>. Toch mag het belang van sociale innovatie voor de kleinste bedrijven niet geheel worden uitgevlakt. Bij sommige maatregelen op het gebied van sociale innovatie is het kleinbedrijf wel degelijk gebaat. Het expliciteren van arbeidsvoorwaarden kan een hoop frustratie op de werkvloer voorkomen, en onnodig personeelsverloop verminderen. Een Risico Inventarisatie en Evaluatie helpt bedrijfsongevallen te voorkomen. Een systematiek voor functionerings- en beoordelingsgesprekken is op de korte termijn handig om tot betere medewerkersprestaties te komen. Bovendien helpt het op langere termijn om tot een soepele uitstroom van aanhoudend slecht presterende medewerkers te komen. Al met al is er nog volop ruimte voor sociale innovatie in het MKB.

<sup>1</sup> De bevinding dat de kleinste bedrijven minder voordeel halen uit formele beheerssystemen is verre van nieuw. Greiner concludeerde al in 1972 dat bedrijven pas bij een zekere schaalomvang in een crisis belanden als zij zich niet formeel organiseren. Bij kleine bedrijven is de noodzaak minder aanwezig. Zie Greiner, L.E. (1972), *Evolution and revolution as organisations grow*, Harvard Business Review, 4, 37-46.

## Bijlage I Gebruikte indicatoren en bronnen

In het onderzoek zijn vier dimensies van sociale innovatie onderscheiden, namelijk 1. werkorganisatie, 2. strategie en leiderschap, 3. arbeidsvoorwaarden en 4. de ontwikkeling van medewerkers. Onderstaande tabel laat zien welke indicatoren zijn gehanteerd, op welk jaar die betrekking hebben, en welke bron is gehanteerd.

tabel 1 Gebruikte indicatoren voor sociale innovatie in het MKB

<i>Indicator</i>	<i>Omschrijving</i>	<i>Jaar</i>	<i>Bron</i>
<i>werkorganisatie</i>			
– flexibele werktijden	meerderheid personeel van bedrijf heeft flexibele werktijden	2003	MKB-Beleidspanel
– thuiswerken	meerderheid personeel van bedrijf kan thuiswerken	2003	MKB-Beleidspanel
– periodiek werkoverleg	bedrijf heeft werkoverleg minstens eens in de 2 weken	2004	MKB-Beleidspanel
– kwaliteitszorg	bedrijf is in bezit van kwaliteitszorgcertificaat	2003	Innovatiebarometer
– risico-inventarisatie	bedrijf heeft risico-inventarisatie en -evaluatie uitgevoerd/laten uitvoeren	2004	MKB-Beleidspanel
– reservering capaciteit voor innovatie	bedrijf reserveert capaciteit om medewerkers aan vernieuwingen te laten werken	2003	Innovatiebarometer
<i>strategie en leiderschap</i>			
– schriftelijk ondernemingsplan	bedrijf heeft schriftelijk ondernemingsplan	2004	MKB-Beleidspanel
– schriftelijk vernieuwingsplan	bedrijf heeft schriftelijk plan waarin aandacht aan vernieuwing/innovatie wordt besteed	2005	Innovatiebarometer
– benchmarking	bedrijf heeft benchmarkonderzoek uitgevoerd in laatste twee jaar	2002	MKB-Beleidspanel
– SWOT-analyse	bedrijf heeft SWOT-analyse uitgevoerd in laatste twee jaar	2002	MKB-Beleidspanel
– balanced scorecard	bedrijf heeft Balanced Scorecard opgesteld in laatste twee jaar	2002	MKB-Beleidspanel
– marktonderzoek	bedrijf heeft afgelopen 2 jaar marktonderzoek (laten) verricht(en)	2003	Innovatiebarometer
– prikkelen creativiteit medewerkers	bedrijf stimuleert medewerkers regelmatig om oude problemen op nieuwe manier aan te pakken	2005	MKB-Beleidspanel
– inspraak medewerkers	bedrijf geeft medewerkers regelmatig inspraak in beslissingen	2005	MKB-Beleidspanel
– aanspreken medewerkers bij mindere prestaties	bedrijf spreekt medewerkers regelmatig aan in geval van ondermaatse prestaties	2005	MKB-Beleidspanel
<i>arbeidsvoorwaarden</i>			
– formele arbeidsvoorwaarden	bedrijf heeft arbeidsvoorwaarden naar eigen zeggen formeel geregeld (via CAO of personeelsreglement)	2004	MKB-Beleidspanel
– deeltijders in loondienst	bedrijf heeft deeltijdwerkers in dienst	2004	MKB-Beleidspanel
– deeltijders in leidinggevende functies	bedrijf heeft deeltijdwerkers in leidinggevende functies	2004	MKB-Beleidspanel
– winstdeling/bonussen	bedrijf beloont medewerkers (mede) via winstdeling en/of bonussen	2004	MKB-Beleidspanel
– aandelenplan	bedrijf beloont medewerkers (mede) via aandelenplan	2004	MKB-Beleidspanel
– beloning van groepsprestaties	bedrijf beloont medewerkers (mede) op basis van groepsprestaties	2004	MKB-Beleidspanel
<i>ontwikkeling medewerkers</i>			
– schriftelijke personeelsbeleid	bedrijf heeft schriftelijk plan waarin aandacht aan personeelsbeleid wordt besteed	2004	MKB-Beleidspanel
– HRM-medewerkers	bedrijf heeft een of meerdere gespecialiseerde medewerker(s) voor personeelszaken/HRM	2004	MKB-Beleidspanel
– functiebeschrijvingen	bedrijf heeft schriftelijke functiebeschrijvingen	2004	MKB-Beleidspanel
– functioneringsgesprekken	bedrijf gebruikt periodieke functioneringsgesprekken voor medewerkers	2004	MKB-Beleidspanel
– beoordelingsgesprekken	bedrijf gebruikt periodieke beoordelingsgesprekken voor medewerkers	2004	MKB-Beleidspanel
– training en opleiding	bedrijf deed afgelopen jaar uitgaven aan training en/of opleiding voor medewerkers	2005	Innovatiebarometer

Beide bronnen zijn onderdeel van het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap ([www.eim.net](http://www.eim.net)).

Het *MKB-Beleidspanel* van EIM bestaat vanaf 1998. Via telefonische enquêtes onder vragen we twee keer per jaar dezelfde groep van MKB-bedrijven over actuele beleids- onderwerpen zoals bedrijfsprestaties, ondernemerschap, organisatie en marktwerking. Het MKB-Beleidspanel telt ruim 1.800 respondenten. Voor onderhavig onderzoek heb- ben we een selectie gemaakt van aspecten van sociale innovatie die reeds in eerdere metingen aan bod zijn gekomen.

De *Innovatiebarometer* van EIM is een jaarlijkse telefonische enquête onder onderne- mers uit MKB-bedrijven (1-100 werknemers) in Nederland. Bij elke meting worden circa 2.000 ondernemers ondervraagd. De enquête richt zich op de innovatieve inspannin- gen, resultaten en toekomstplannen van MKB-bedrijven. Voor onderhavig onderzoek hebben we bekeken welke aspecten van sociale innovatie in deze metingen zijn mee- genomen en daarover scores berekend.

## Bijlage II Indicatoren naar grootteklasse en sector

tabel 2 Aspecten van sociale innovatie in het MKB, naar grootteklasse en sector (in procenten van het aantal bedrijven)

Onderwerp	MKB	grootteklasse		sector							
		1-9 wp	10-99 wp	industrie	bouw	handel	horeca	transport	financiële diensten	zakelijke diensten	persoonlijke diensten
<i>werkorganisatie</i>											
– flexibele werktijden	49	50	49	40	40	39	66	56	61	65	65
– thuiswerken	19	17	27	18	11	11	2	9	39	53	28
– periodiek werkoverleg	31	25	56	44	36	31	18	29	38	30	14
– kwaliteitszorg	17	14	49	22	24	18	15	26	22	11	16
– risico-inventarisatie	39	28	85	54	48	41	32	34	40	28	26
– reservering capaciteit voor innovatie	48	46	59	45	38	45	34	39	57	63	43
<i>strategie en leiderschap</i>											
– schriftelijk ondernemingsplan	28	22	55	32	24	31	27	30	32	25	22
– schriftelijk vernieuwingsplan	19	17	45	27	12	18	16	16	25	25	14
– benchmarking	31	25	55	39	27	32	18	35	40	31	38
– SWOT-analyse	47	38	78	54	28	45	34	45	53	55	33
– balanced scorecard	38	37	41	48	35	48	40	40	36	33	23
– marktonderzoek	19	16	41	23	9	18	14	19	31	24	14
– prikkelen creativiteit medewerkers	36	33	42	40	36	35	29	34	31	42	30
– inspraak medewerkers	62	59	68	69	58	61	48	62	73	67	63
– aanspreken medewerkers bij mindere prestaties	38	36	44	38	38	39	41	39	33	39	21
<i>arbeidsvoorwaarden</i>											
– formele arbeidsvoorwaarden	49	43	73	59	58	60	62	51	27	14	35
– deeltijders in loondienst	47	37	88	50	27	52	54	44	50	45	43
– deeltijders in leidinggevende functies	6	3	17	6	4	6	3	5	7	8	3
– winstdeling/bonussen	10	6	31	12	9	9	4	8	20	16	5
– aandelenplan	1	0	3	1	1	1	g.g.	0	2	2	g.g.
– beloning van groepsprestaties	14	10	31	14	11	11	4	10	27	28	10
<i>ontwikkeling van medewerkers</i>											
– schriftelijke personeelsbeleid	20	14	47	21	20	22	17	19	23	18	15
– HRM-medewerkers	11	3	46	20	12	8	9	17	12	12	7
– functiebeschrijvingen	40	30	82	47	37	43	31	43	48	35	35
– functioneringsgesprekken	39	31	76	42	34	41	33	38	45	44	34
– beoordelingsgesprekken	22	15	49	24	15	21	17	19	30	29	18
– training en opleiding	46	38	78	46	44	43	40	45	53	62	41

g.g. = geen gegevens.

Bron: EIM MKB-Beleidspanel en Innovatiebarometer.