

SOCIALE INNOVATIE IN DE GEMEENTE DEVENTER



**UNIVERSITY
OF TWENTE.**



Masterthesis

Master Public Management (MPM) University of Twente
Eerste begeleider: dr. V. Junjan
Tweede begeleider: dr. P.J. Klok
Auteur: Rikjan Omlée (gemeente Deventer) S8811717

April, 2023

Samenvatting

Inleiding

In deze thesis wordt op basis van verzamelde data uit theorie en praktijk in kaart gebracht hoe de gemeente Deventer sociale innovatie (in projecten) toepast. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre de kenmerken van sociale innovatie ook op projecten en werkwijzen binnen de gemeente Deventer van toepassing zijn. De centrale onderzoeksvraag is: In hoeverre vindt binnen de gemeente Deventer sociale innovatie plaats en welke kenmerken die sociale innovatie bevorderen zijn aanwezig?

Theorie

Er zijn twee modellen die veel overeenkomsten hebben: die van Volberda et al. (2006) en van Oeij et al. (2012). Als beide modellen geïntegreerd worden en hier nog wat elementen aan toegevoegd worden, ontstaat een nieuw eigen conceptueel model. Dit model is input voor de vragenlijst van dit onderzoek binnen de gemeente Deventer. In het model worden zeven kenmerken van sociale innovatie beschreven, die uiteindelijk leiden tot betere organisatieprestaties en betere kwaliteit van arbeid.

Methodiek

Om antwoord te geven op de hoofdvraag is na literatuuronderzoek, kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Om na te gaan hoe de gemeente Deventer omgaat met de verschillende thema's heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden, waarin gezocht is naar het al aanwezige beleid op het gebied van sociale innovatie. Vervolgens zijn binnen de gemeente Deventer drie projecten geselecteerd die als innovatief werden bestempeld door het management. Gekeken is of dit ook sociaal innovatieve projecten zijn. Om dit te bepalen zijn elf mensen geïnterviewd. De resultaten zijn getranscribeerd en geanalyseerd.

Resultaten

Op basis van de interviews geven de respondenten voor hun projecten een score op de zeven kenmerken van sociale innovatie. De kenmerken worden als normaal tot goed ontwikkeld beoordeeld. Ook blijkt in het algemeen dat er bij de respondenten een duidelijke waardering is voor sociale innovatie en de ruimte die binnen het "eigen project" wordt geboden om deze te bevorderen.

Conclusies en aanbevelingen

Zowel vanuit de theorie als vanuit het onderzoek is er een positief verband vast te stellen tussen de kenmerken van sociale innovatie en de drie projecten die zijn onderzocht. De respondenten waarderen, op basis van de kenmerken van sociale innovatie in het algemeen, positief tegenover sociale innovatie voor hun "eigen" project. De gemeente Deventer wordt aanbevolen om onder andere bewustwording te creëren voor sociale innovatie, en te laten zien waarom sociale innovatie zo belangrijk is. Als medewerkers en het management weten wat sociale innovatie is en het belang er van inzien, zullen ze eerder geneigd zijn er ook naar te handelen. Ook wordt aanbevolen om het (sociaal) innoverend vermogen van de gemeente te vergroten, en de samenwerking en kennisdeling tussen teams te stimuleren.



Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inhoudsopgave	3
Voorwoord	5
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding tot het onderzoek.....	6
1.2 Doelomschrijving van het onderzoek	6
1.3 Probleemstelling.....	7
1.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	8
1.5 Maatschappelijke relevantie.....	9
1.6 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.7 Afbakening van het onderwerp	10
1.8 Leeswijzer.....	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Inleiding.....	11
2.2 Soorten innovaties.....	11
2.2.1 Definitie innovatie	11
2.2.2 Soorten innovaties.....	11
2.2.3 Factoren die van invloed zijn op innovatie.....	13
2.2.4 Rol van de overheid	13
2.3 Wat is sociale innovatie?	14
2.4 Kenmerken sociale innovatie	15
2.5 Conceptueel model.....	21
2.6 Deelconclusie	25
3. Methode van onderzoek	30
3.1 Inleiding.....	30
3.2 Onderzoeksstrategie.....	30
3.3 Onderzoeksmethoden	32
3.3.1 Theoriebenadering	32
3.3.2 Literatuuronderzoek.....	32
3.3.3 Inhoudsanalyse.....	32
3.4 Dataverzameling	33
3.4.1 Operationalisatie	33
3.4.2 Kwalitatieve interviews.....	35



3.4.3 Respondenten.....	35
3.4.4 Interviews	35
3.5 Data-analyse	37
3.6 Methodologische verantwoording.....	37
3.6.1 Navolgbaarheid.....	37
3.6.2 Betrouwbaarheid.....	37
3.6.3 Validiteit.....	38
3.7 Ethische aspecten in het onderzoek	38
4. Resultaten	39
4.1 Inleiding.....	39
4.2 Projecten	39
4.2.1 Project Open Inwoner Platform	39
4.2.2 Project Digital Twin.....	40
4.2.3 Project Delta View	42
4.3 Analyse.....	45
4.3.1 Flexibel organiseren	46
4.3.2 Slimmer organiseren	46
4.3.3 Strategische oriëntatie	47
4.3.4 Dynamisch managen	48
4.3.5 Product en markt.....	49
4.3.6 Pro-actief betrekken medewerkers	50
4.3.7 Duurzame inzetbaarheid	50
4.3.8 Totale beoordeling sociale innovatie.....	51
5. Conclusies en aanbevelingen	54
5.1 Beantwoording (empirische) derde deelvraag en hoofdvraag	54
5.1.1 Beantwoording derde deelvraag	54
5.1.2 Beantwoording hoofdvraag	55
5.1.3 Beperkingen van het onderzoek	57
5.2 Aanbevelingen	57
5.2.1 Aanbevelingen	57
5.2.2 Vervolgonderzoek.....	58
REFERENTIES	59
Bijlage 1	63



Voorwoord

In september 2018 ben ik begonnen met een module risicomanagement. Deze module had mij zeer aangesproken en ik vond het jammer dat de module was afgelopen. Ik werd met de nieuwe wereld van studeren geconfronteerd. Ik merkte hoe leuk ik dit eigenlijk vond. Helemaal niet “stampen” vlak voor je tentamen en dan weer de volgende module doen. Het was veel meer het toepassen van de theorie in de praktijk. Het met elkaar over een onderwerp hebben met studiegenoten en docenten. Ieder vertelde hoe het bij hen werkte in de organisatie en hier leerde ik veel van. Dit resulteerde er uiteindelijk in dat ik de hele master Public Management ging doen. Mijn werkgever wil ik bedanken dat ik de hele master heb mogen volgen. De studie heeft er voor gezorgd dat ik een nieuwe baan als onderzoeker heb gekregen.

De studie ging gesmeerd. Maar ja, dan heb je de modules allemaal gevolgd en afgesloten en dan begint het dilemma: waar ga je je thesis over doen? Ik zag er tegenop, en ook door de drukte op het werk en in de Theetuin, stelde ik het de hele tijd uit. Dit heeft een jaar geduurd. Toen ik in de zomer op het terras zat van onze Theetuin, kwam een dorpsgenoot langs. We kwamen aan de praat en zo ook over de studie. Ik vertelde dat ik nog een thesis moest schrijven en dat ik mijn onderwerp “iets over innovatie” wilde doen. Ik wist eigenlijk nog niet precies wat ik wilde onderzoeken. Hij stelde mij voor om het te doen over sociale innovatie. Hij wist veel van het onderwerp en wist mij te inspireren en gaf mij een boek over sociale innovatie. Zo is het “zaadje geplant”. Ik ging veel over het onderwerp lezen en vond het erg interessant. Ik merkte dat sociale innovatie een breed begrip is. Wat ik uiteindelijk onderzocht heb is maar een klein aspect. Dat is uiteindelijk maar goed ook, want je kan zo verzanden in dit onderwerp. Ik was geneigd om alles te willen onderzoeken, maar hiervoor is de tijd te beperkt en dus moet je keuzes maken.

Voor het goed op poten zetten van mijn thesis ben ik eigenlijk alle dank verschuldigd aan mijn begeleiders Veronica Junjan en Pieter Jan Klok. Veronica heeft mij op weg geholpen door de goede vragen aan mij te stellen. Zij is positief kritisch en geeft goede tips als dit nodig is. Naast de professional die Veronica is, vind ik het ook erg belangrijk dat er een “goede klik” is. Die was er zeker. Ik ben naast Veronica ook blij met Pieter Jan Klok als tweede begeleider. Ook hij stelde de goede vragen, en hierdoor kwam er meer structuur in de thesis.

Ook wil ik mijn directe studiegenoten bedanken voor de goede en open gesprekken. Dank ook aan mijn hele (schoon)familie voor de support. Maar de meeste support heb ik van mijn vriend Bart gehad. Hij moest alle verhalen anhoren. Ik was vaak erg enthousiast over de studie, maar dit enthousiasme werd niet altijd gedeeld over bepaalde onderwerpen. Desondanks stimuleerde hij mij wel en was hij blij dat ik het wel leuk vond.

Hoewel ik erg veel van de studie heb geleerd en het voor geen goud heb willen missen verheug ik mij ook wel weer om tijd te hebben voor andere “dingen”. Mijn leven bestond een tijdje alleen uit werken (voor de gemeente Deventer en werken in de Theetuin) en studie. Nu kan ik mij ook weer gaan richten op mijn hobby's en sporten.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Vierakker, april 2023



1. Inleiding

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

Sociale innovatie is al langere tijd een hot issue in gemeenteland. Er verschijnen regelmatig berichten in Binnenlands Bestuur en VNG magazine over sociale innovatie (Putters, K., 2021) (Muskee, M., 2022). In 2019 is er door het VNG (VNG, 2019) een special verschenen over innovatie. Allerlei innovaties die op de gemeente afkomen of waar de gemeente onderdeel van is. In de special wordt “datarevolutie” genoemd. Hoe gaan gemeenten hiermee om en wat kunnen ze hier allemaal mee? De datarevolutie wil zeggen dat de gemeenten een schat aan informatie opgeslagen hebben in basisregistraties. Er komt steeds meer open data beschikbaar en bestanden kunnen aan elkaar worden gekoppeld. De data kan worden geanalyseerd en uiteindelijk gebruikt worden om maatschappelijke vraagstukken op te lossen waarvan we nu nog niet weten dat ze er zijn.

Ook in de gemeente Deventer worden allerlei bestanden aan elkaar gekoppeld. Zo kunnen digitale kaarten over elkaar heen gelegd worden. Bestanden en kaarten van het Kadaster worden gekoppeld aan de informatie die de gemeente Deventer zelf heeft, zoals maatschappelijke voorzieningen (gebouwen), lantaarnpalen, verkeerslichten, verkeersstromen etc. Deze bestanden, gekoppeld aan een beleidsplan van bijvoorbeeld verkeersveiligheid, levert een schat aan informatie op: in één oogopslag is te zien waar de meeste ongelukken plaatsvinden, wat de oorzaak is, wat voor soort ongeluk (gewonden of dodelijke afloop) het is etc. Met behulp van deze informatie kan het beleid aangepast of vernieuwd worden. Dus als er een kruising is waar de meeste ongelukken gebeuren dan moet de verkeersveiligheid van deze kruising als eerste worden aangepakt. Gekeken wordt welke preventieve maatregelen genomen kunnen worden om de verkeersveiligheid te vergroten. Ook kan deze informatie weer gekoppeld worden met andere bronnen van informatie, zoals kennis over de woningmarkt, arbeidsmarkt en demografische kennis.

Door het “slimmer” gebruik van informatie kunnen inwoners geholpen worden. Dit kan bijvoorbeeld door het koppelen van demografische informatie (wijk waar bijvoorbeeld veel kinderen wonen) te koppelen met beleid over kinderopvang. Zo kan er voor gezorgd worden dat speelplekken, kinderopvang en andere kindvoorzieningen geplaatst worden daar waar er veel behoefte aan is.

Eén van deze voorbeelden in de gemeente Deventer is het project Digital Twin dat later in hoofdstuk 4 verder zal worden toegelicht. Het project Digital Twin is een innovatief project. Het vernieuwende aan dit project is dat het 15 verschillende databronnen/software-systemen aan elkaar “knoopt”. Tevens wordt de data omgezet naar informatie op basis van wensen en behoeften van de beleidsmakers. Door het koppelen van informatie kan het voor de beleidsmakers ook nieuwe inzichten opleveren die niet van tevoren bedacht waren. Een voorbeeld hiervan is dat door het in kaart brengen van bijvoorbeeld alle ongelukken op wegen was te zien dat dit veel in de buurt was van scholen. Dus door rondom scholen preventieve maatregelen te nemen, zoals bijvoorbeeld snelheidsbeperkende maatregelen, verkeersborden te plaatsen etc. kan de verkeersveiligheid mogelijk verbeterd worden.

1.2 Doelomschrijving van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is om op basis van verzamelde data uit theorie en praktijk in kaart te brengen hoe de gemeente Deventer sociale innovatie toepast (in projecten). Daarnaast wordt



gekeken in hoeverre de kenmerken van sociale innovatie ook op projecten en werkwijzen binnen de gemeente Deventer van toepassing zijn. Tenslotte wordt geprobeerd om betekenis aan het begrip sociale innovatie toe te kennen: hoe wordt sociale innovatie door de gemeente Deventer gebruikt?

1.3 Probleemstelling

Binnen de overheid en bedrijven bestaat er steeds meer aandacht voor sociale innovatie. Maar wat is dit nu precies? Hiervoor is een goede definitie nodig. Als overheid en bedrijfsleven hier veel aan doen, welke definitie hanteren ze dan? In hoofdstuk 2 zal hier verder op worden ingegaan. Waarom is het belangrijk om aan sociale innovatie te doen als gemeente? En wil de gemeente Deventer dit ook?

Context gemeente Deventer

De gemeente Deventer heeft meer dan 101.000 inwoners (Deventer, 2022a). De gemeenteraad bestaat uit 39 leden en het college uit 6 leden. De organisatie is “plat” te noemen en kent 2 hiërarchische managementlagen: 2 directeuren (samen de directieraad) en 24 teammanagers die leiding geven aan 16 teams. De gemeente heeft een personele omvang van meer dan 850 fte, De taken van de gemeente zijn ondergebracht in 12 programma’s, elk voorzien van een programmamanager en overkoepelend 5 regiemanagers (Deventer, 2022b).

De rol van teammanager is anders dan bij veel andere gemeenten. In Deventer heeft de teammanager meer een hiërarchische rol. De teammanagers geven leiding en sturing aan het team, en zij zijn niet verantwoordelijk voor de inhoud van de programma’s¹. Dit geldt niet voor de programmamanagers. Zij zijn wel verantwoordelijk voor de inhoud van de programma’s, maar hebben daarentegen geen hiërarchische rol.

De gemeente heeft de laatste jaren ongeveer 2% over op de begroting, maar besteed het geld voor het grootste deel aan bestaand beleid en om de “ombuigoperaties” van het Rijk mee op te lossen. Zo blijft er relatief weinig geld over voor nieuw beleid en innovatieve projecten. Toch heeft de gemeente Deventer behoefte om innovatief te zijn, maar of het ook daadwerkelijk sociale innovatie zal omarmen of heeft omarmd is afhankelijk van de veranderingsbereidheid van de directie (“Tone of the top”), programma- en teammanagers en natuurlijk de medewerkers (Volberda et al 2007).

In de gemeente Deventer wordt innovatie bevorderd op vele manieren. Enkele voorbeelden waaruit dit blijkt zijn:

- Er is binnen de gemeente Deventer een “Ynnovators-netwerk” Mensen die opgeleid worden tot Ynnovator. Een netwerk dat gelooft in de kracht van vernieuwing die “van binnenuit” ontstaat. Dit is gebaseerd op principes van design thinking, scrum en creative problem solving. De groep van mensen die hiervoor een opleiding heeft gedaan in de gemeente Deventer is ongeveer 40 a 50 medewerkers.
- In de gemeente Deventer wordt jaarlijks een bedrag van €100.000 voor het jaar 2022 en 2023 beschikbaar gesteld door de directie voor innovatie. Dit geldbedrag kan worden ingezet voor ambtelijke uren en externe partners.
Alle medewerkers kunnen hun innovatie of innovatieve idee voor de gemeente Deventer

¹ De programma van de gemeente Deventer bestaat uit twaalf programma’s met ieder een eigen programmamanager. De programmamanager is verantwoordelijk voor de inhoud van dat programma.



indienen. De randvoorwaarden die hierbij gesteld zijn: Verbeteren van de klantgerichtheid, efficiëntie (besparing van kosten en/of tijd) en duurzaamheid.

- Door het aanstellen van een innovatieadviseur bij het team schuldhulpverlening. Deze houdt zich bezig met het ontwikkelen van en adviseren over innovatieve mogelijkheden om de gemeentelijke doelstellingen (zoals die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in het collegeakkoord) op het gebied van zorg, werk en inkomen te realiseren.

De gemeente Deventer zegt voorop te willen lopen in de ontwikkelingen en innovatie hoog in het vaandel te hebben staan. In het bestuursakkoord (gemeente Deventer 2022c) van de gemeente Deventer van 2022-2026 staat letterlijk: “Gemeente Deventer is een broedplaats van innovatie op het gebied van chemie, technologie, ICT, duurzame economie en zorg”. In het bestuursakkoord worden enkele technologische vernieuwingen genoemd, maar hieruit kan niet worden opgemaakt of het ook om sociale innovatie gaat. In het bestuursakkoord worden de management en organisatorische kenmerken, die later (zie hoofdstuk 2.2) besproken worden, niet genoemd.

1.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Naar aanleiding van het bovenstaande is de centrale onderzoeksvraag:

In hoeverre vindt binnen de gemeente Deventer sociale innovatie plaats en welke kenmerken die sociale innovatie bevorderen zijn aanwezig?

Om de bovenstaande onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is deze vraag opgesplitst in theoretische en empirische deelvragen.

Theoretische deelvragen

1. “Wat zijn kenmerken van sociale innovatie?”

Met andere woorden: Aan welke kenmerken moet innovatie voldoen om het ook als sociale innovatie te kunnen typeren? Op basis van de kenmerken kan ook een definitie van sociale innovatie worden gegeven. Deze worden in hoofdstuk 2 verder toegelicht.

2. “Welke factoren bevorderen sociale innovatie?”

Met andere woorden: Onder welke randvoorwaarden wordt sociale innovatie bevorderd?

Empirische deelvraag

3. “In hoeverre zijn de kenmerken van sociale innovatie en de factoren die sociale innovatie bevorderen op de geselecteerde projecten binnen de gemeente Deventer van toepassing?”

Om de empirische deelvraag te kunnen beantwoorden is onderzoek nodig binnen de gemeente Deventer. Hier wordt onderzocht welke kenmerken en welke factoren toepasbaar zijn op drie projecten. De gekozen drie projecten zijn door de onderzoeker geselecteerd en daarna aan de



programma-managers en teammanagers voorgelegd ter goedkeuring. De keuze is gemaakt uit drie innovatieve projecten. Niet verteld aan hen is dat het onderzoek zich richt op sociale innovatie, om beïnvloeding vooraf te voorkomen.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Gemeenten innoveren om de voor gemeenten gestelde maatschappelijke uitkomsten te realiseren. We leven in een VUCA-wereld (van Staveren, 2018; van der Wal, 2017)² waarin de doelen van beleid steeds complexer worden. De wereld waarin we leven als individuen en organisaties is continu in verandering, onzeker en complex. Dit maakt het maken en uitvoeren van (lange termijn)plannen extra lastig. Er is een groeiende behoefte aan een wereld waarin we dieper kunnen samenwerken (met maatschappelijke instellingen, bedrijven, etc.) met nieuwe technologieën. Van overheden wordt verwacht dat ze een sturende rol spelen bij grote en complexe veranderingen, zoals de energietransitie of de versnelling van de woningbouw. Innovatiekracht is nodig. Daarom is gericht leiderschap nodig als overheidsorganisaties hun innovatieve capaciteiten willen ontketenen (Gaspersz, 2017). Volgens Gaspersz gaat het om commitment, bekwaamheid en cultuur. Medewerkers moeten innovatieve kansen kunnen zien en realiseren, zoals vragen stellen, verbinden (inzichten en ideeën) en perspectieven veranderen (kijken door de ogen van anderen). Een cultuur die inspireert tot innovatief gedrag is volgens Gaspersz ook belangrijk voor het signaleren en realiseren van innovatieve kansen. Het oplossen van maatschappelijke problemen vraagt om een andere rol van gemeenten: de rol van gemeenten als toezichthouders (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006). Veelvoorkomende lokale problemen vereisen een regisseur die alle spelers kan "verleiden". Het gaat om samenwerking, afstemming en motivatie van alle partijen. Spelers verwijzen naar het gehele maatschappelijke speelveld (maatschappelijke organisaties, scholen, burgers). Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het inzicht geeft hoe de gemeentelijke organisatie van Deventer werkt en welke rol de gemeente speelt bij het sturen van sociale innovatie.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur wordt veel geschreven over sociale innovatie. Sociale innovatie die ook meer aandacht krijgt doordat de rol van de overheid aan het veranderen is. De veranderde rol zit met name in een overheid die meer zichtbaar wordt en een overheid die meer netwerkend gaat werken. Dat de overheid meer zichtbaar wordt in plaats van "terugtrekkend" is met name te zien bij gemeentelijke initiatieven waarin burgers worden betrokken bij beleid en uitvoering van plannen, maar ook in samenwerkingsverbanden (netwerken) op lokaal, regionaal en landelijk niveau (CACP, 2018). Van der Steen et al. (2015) laat zien dat de overheid meer netwerkend gaat werken. Dit doen ze om problemen aan te pakken en het is de manier om publieke waarden te realiseren. Deze rol vereist ook een andere vorm van competenties en vaardigheden van de medewerker. Volgens van der Wal (2017) moet een medewerker veel meer een verbinder zijn en vooral faciliterend bezig zijn. Daarnaast moet "een medewerker/ambtenaar ervoor zorgen dat de innovatie

² Volgens van Staveren (2018) leven we nu in een VUCA wereld (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Dus een dynamische omgeving die onzeker en complex is en waar de minste info bekend is. Volatile staat voor beweeglijkheid (vele en snelle veranderingen in de maatschappij. Uncertain staat voor onzekerheid: toenemende mate van onvoorspelbaarheid. Complex wil zeggen dat het moeilijk is om de relaties tussen factoren te leggen als er meerdere onbekende factoren zijn. Ambiguous (ambigüiteit) staat voor onduidelijkheid over betekenisgeving van informatie (Van der Wal, 2017). Van Staveren geeft aan: "meer doelgerichtheid, meer diversiteit organiseren, meer durven en meer doen aan expliciet(er) omgaan met onzekerheden, zou goed zijn in VUCA-omgevingen zoals deze".



uit de buitenwereld, op een slimme manier de overheidsorganisatie binnenkomt. Zonder dat hij/zij opnieuw het wiel probeert uit te vinden”.

Wetenschappelijk is weliswaar veel over sociale innovatie geschreven, en ook dat de overheid de organisatie anders moet inrichten om te kunnen omgaan met een complexer wordende maatschappij. Maar over de rol van de overheid c.q. gemeente is relatief weinig te vinden. Doen gemeenten (veel) aan sociale innovatie en hoe is dit te meten? Door in dit onderzoek de focus te leggen op de kenmerken van sociale innovatie, en deze kenmerken te meten in de gemeente Deventer, wordt voor het eerst een relatie gelegd tussen de kenmerken en de meting hiervan in de praktijk. Met andere woorden: het is een performance meting van sociale innovatie binnen een specifieke context.

1.7 Afbakening van het onderwerp

Sociaal innovatieve bedrijven en overheid scoren hoger op tevredenheid van personeel (Volberda, 2007). Hoe die tevredenheid tot stand komt is afhankelijk van veel factoren. In dit onderzoek gaat het te ver om dit uit te zoeken. Over tevredenheid van het personeel is veel wetenschappelijke literatuur te vinden. Tevredenheid van het personeel wordt vaak gekoppeld aan werkgeluk. Toch is tevredenheid van werk niet gelijk met werkgeluk. Werkplezier is bijvoorbeeld een baan hebben die je voldoening geeft, stimuleert en motiveert. Maar onderzoekers negeren de context van hoe tevredenheid ontstaat, en waarom werknemers bij het ene bedrijf of overheidsorgaan meer tevreden zijn dan bij het andere. Een andere grens is waar onderzoek stopt bij implementatie. Want hoe worden medewerkers en management meegenomen in de ambities van de organisatie? Hierover is diverse literatuur te vinden (Huijsmans et al. (2013), van den Boom en de Roode (2013)). Het gaat daarbij vooral om het verbeteren van het vermogen van medewerkers in de organisatie om effectief te veranderen. Daarom hebben we ons hier in deze studie niet op gericht. Dit vereist nader onderzoek.

Perspectief

Het onderzoek vindt plaats vanuit het perspectief van team- en programmamanagers en medewerkers (ambtenaren) en niet vanuit de burgers of omgeving. Dit omdat dit binnen de macht van de gemeente zelf ligt om sociale innovatie vorm te geven. Wel zullen de ambtenaren ervaringen die zij hebben opgedaan in de maatschappij meenemen in het onderzoek. Ook de eventuele veranderingen in de organisatie die sociale innovatie teweeg kunnen brengen zullen ambtenaren zelf moeten implementeren.

1.8 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de theoretische achtergrond van dit onderzoek beschreven. Het begrip innovatie toegelicht. Wat voor soort innovatie is sociale innovatie? Het begrip sociale innovatie wordt verder toegelicht en geanalyseerd. In hoofdstuk 3 wordt een methodologische verantwoording gegeven voor de gekozen empirische onderzoeksmethoden, dataverzameling en data analyse die in dit onderzoek zijn toegepast. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek beschreven en toegelicht. In hoofdstuk 5 worden de conclusie en aanbevelingen beschreven. Ten slotte volgt de Referenties en de bijlagen.



2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden eerst een aantal begrippen, zoals innovatie en sociale innovatie, gedefinieerd. Eerst worden de soorten innovaties en de rol van de overheid op innovaties benoemd in paragraaf 2.2. Vervolgens wordt, naast de begripsbepaling van wat sociale innovatie is, het doel van sociale innovatie toegelicht. In paragraaf 2.4 worden de kenmerken van sociale innovatie toegelicht. Tenslotte worden in paragraaf 2.5 het conceptueel model toegelicht, en in paragraaf 2.6 de deelconclusies gegeven.

2.1 Inleiding

Een eenduidige definitie van sociale innovatie is in de literatuur niet te vinden. Iedere wetenschapper heeft zijn of haar eigen definitie. Sociale innovatie is niet nieuw. Al vanaf de jaren '60 van de vorige eeuw zie je publicaties verschijnen over sociale innovatie. Zowel Sitter (1981) als Burns en Stalker (1961) hebben het over "humanisering van arbeid". De combinatie van technologische vernieuwing met kwaliteit van arbeid sluiten elkaar niet uit maar dienen juist geïntegreerd te worden om de productie te verhogen. Net na de eeuwwisseling verschijnen veel publicaties over sociale innovatie en krijgt sociale innovatie meer aandacht. Ook het zoeken op het begrip "sociale innovatie" binnen Google Scholar is sinds de eeuwwisseling sterk gestegen (Ayob, 2016).

2.2 Soorten innovaties

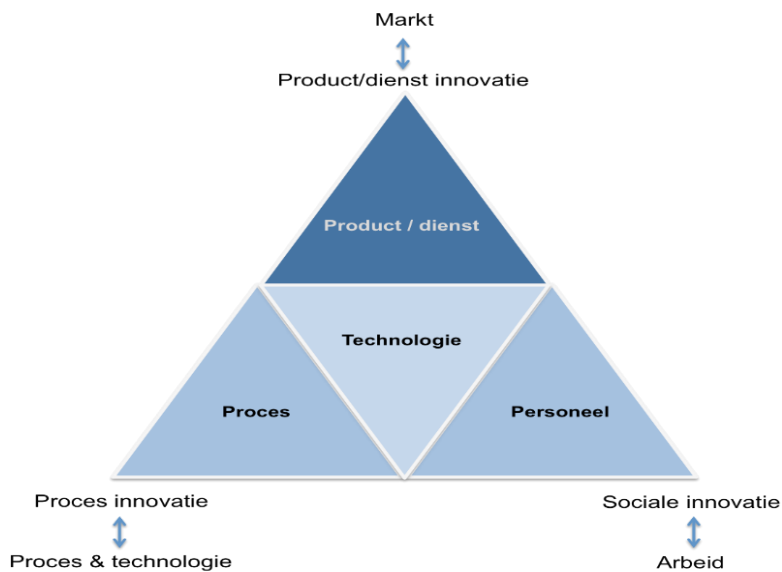
2.2.1 Definitie innovatie

Voordat de term sociale innovatie zal worden toegelicht wordt eerst een definitie van de term innovatie gegeven. Innovatie betekent letterlijk "vernieuwen". "Innovatie is de ontwikkeling van een nieuw of verbeterd proces of product (of een combinatie van beide) dat verschilt van bestaande processen of producten en is aangeboden aan potentiële gebruikers op de markt" (Ranchordas, 2021). Dit betekent dat het product of de dienst niet origineel hoeft te zijn, maar nieuw voor de gebruiker, context of toepassing. Het product of proces moet ook verbetering vertegenwoordigen. Daarom moet het effectiever of efficiënter zijn dan bestaande alternatieven.

2.2.2 Soorten innovaties

Er zijn vele soorten innovaties. Elk jaar komen er wel soorten innovaties bij. Voor dit onderzoek is het echter niet van belang om alle soorten op te noemen. Ik benoem de meest gangbare. Wel is het van belang hoe sociale innovatie gepositioneerd is tussen de verschillende andere soorten innovatie. Traditioneel is er een splitsing te maken tussen product- en procesinnovatie. Productinnovatie is het ontwikkelen van (nieuwe) producten, procesinnovatie is het ontwikkelen van (nieuwe) bedrijfsprocessen. Sociale innovatie zou volgens Nauta en Blokland (2007) ondergebracht kunnen worden onder procesinnovatie. Zij spreken over "vernieuwingen in het functioneren van werknemers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat". Volberda et al (2007) zien sociale innovatie niet als onderdeel van procesinnovatie maar als een apart onderdeel. Zie onderstaande grafiek.





Figuur 1: types innovatie . Bron: Volberda et al. (2007)

Het verschil tussen technologische innovatie en sociale innovatie is dat technologische innovatie direct verband houdt met primaire processen. Dit zijn meer nieuwe apparatuur, technische hulpmiddelen en productiesystemen. De indicatoren zijn: aantal patenten, hoeveelheid investeringen in R&D, en aantal kenniswerkers in de R&D-sector. Sociale innovaties zijn minder tastbaar en contextspecifiek (Mol en Birkinshaw, 2009). Contextspecifiek betekent dat het in samenhang met de rest van de interne situatie van de organisatie moet worden gezien. Dit betekent ook dat het moeilijker is om te repliceren in termen van technologische innovaties, die meestal betrekking hebben op producten/diensten (Mol en Birkinshaw, 2009). Overheden en bedrijven sturen hiervoor vaak investeringen in R&D, systemen, data, technologie en digitalisering, en nieuwe producten en diensten. Maar naast technologische innovaties zijn sociale innovaties het beste ingebed in organisaties (Volberda et al., 2007). Sociale innovatie in combinatie met technologische innovatie verhoogt de arbeidsproductiviteit en verbetert de bedrijfsprestaties. De Erasmus Universiteit deed onderzoek en onderkende dat technologische en maatschappelijke innovaties belangrijk zijn. Het uiteindelijke succes van innovatie wordt voor 25% bepaald door technologische innovaties en voor 75% door sociale innovaties. Daarnaast zijn bedrijven succesvoller, hebben werknemers meer plezier in hun werk en neemt de werkgelegenheid toe. Zo laat Volberda zien dat het gecombineerde effect van technologische en sociale innovatie de werkgelegenheid met 8 procent verhoogt. Als alleen technologische innovaties worden doorgevoerd, daalt de werkgelegenheid met 5,8%.

Naast proces- en productinnovaties en sociale innovaties varieert ook de mate van vernieuwing die de innovatie oplevert. Dit niveau van innovatie kan worden onderverdeeld in verschillende tweedelingen. Huizing (2011) geeft de volgende classificaties.

- *Incrementele en radicale innovatie*
 - incrementele innovatie – Dit betekent het verbeteren van bestaande producten/diensten. Dit zijn vaak geleidelijke vernieuwingen die meestal niet zo zichtbaar zijn als radicale vernieuwingen. Als voorbeeld kan je hier een vernieuwde smartphone noemen. Deze heeft bijvoorbeeld een nieuwe camera en meer geheugen.



- radicale innovatie – dit zijn volledig nieuwe producten en diensten. Radicale innovaties zijn bijvoorbeeld flatscreen-televisies omdat deze een heel andere technologie gebruikt als de beeldbuis-televisie.
- *Autonome en systeem innovatie*
 - Autonome innovatie – autonome innovatie kan door de organisatie zelf worden geïmplementeerd en kan worden geïmplementeerd zonder dat andere diensten/producten hoeven te worden aangepast. Een voorbeeld van onafhankelijke innovatie zijn bloemenkwekers, zij zijn vrij om te experimenteren met nieuwe soorten bloemen (veredeling), vormen, maten etc.
 - Systeem innovatie – Een systeeminnovatie is een nieuw systeem dat wordt gemaakt of een bestaand systeem wordt aangepast zodat een bijgewerkt of geheel nieuw systeem ontstaat. Organisaties kunnen dit vaak niet alleen en hebben hulp nodig om dit te realiseren. Een voorbeeld van een systeeminnovatie is een 3D-camera. Hiervoor zijn meerdere camera's nodig om het te filmen en goed aan het publiek te presenteren.
- *Marktgedreven en technologiegedreven innovatie*
 - Marktgedreven innovatie – Een marktgedreven innovatie is een innovatie die door een organisatie in gang wordt gezet met input vanuit de markt. Een voorbeeld hiervan is Senseo apparaat. Op basis van behoefte van de klant is dit apparaat ontwikkeld.
 - Technologie gedreven innovatie – Een technologie gedreven innovatie is een door een organisatie zelf ontwikkeld product of dienst zonder invloed van de markt. Een product of dienst wordt ontwikkeld door een organisatie nog voordat de klant er om heeft gevraagd. Een voorbeeld hiervan is Snapchat, die ontwikkeld is, nog voor de klant erom gevraagd had.

2.2.3 Factoren die van invloed zijn op innovatie

Na een definitie van innovatie en soorten innovaties gegeven te hebben zijn de factoren die van invloed zijn op innovaties in de publieke sector volgens Moussa et al (2018) te herleiden naar drie factoren. Twee factoren daarvan hebben een positieve invloed op innovatie en één factor heeft een negatieve invloed op innovatie:

- Leiderschap in de organisatie en de mate waarin leiderschap invloed heeft op innovaties. Moussa et al. (2018) geeft aan dat leiderschap een positieve impact kan hebben op innovatie. Managers die positief staan tegenover innovaties stimuleren vaak innovatief gedrag bij medewerkers.
- Organisatieklimaat en -cultuur en de mate waarin cultuur invloed heeft op innovaties. Een goede organisatiecultuur heeft een positieve invloed op innovatie op individueel en organisatieniveau (Moussa et al, 2018).
- Barrières zoals slechte communicatie, gebrek aan middelen en regels, en de mate waarin deze invloed hebben op innovaties. Slechte communicatie en gebrek aan middelen en regels hebben een negatieve invloed op innovaties.

2.2.4 Rol van de overheid

Er is een grotere rol weggelegd voor de overheid als het gaat om innovaties dan wordt aangenomen (Mazzucato, 2014). De overheid die innoveert en investeert in innovaties is belangrijk voor slimme en duurzame groei. Mazzucato geeft aan dat niet alleen de private sector innovatief is, maar ook de publieke sector is innovatief. Ze ontkracht de mythe dat de overheid bureaucratisch en ingeslapen is



als het gaat om innovaties. Jans (2015) geeft aan dat innovaties in gemeenten juist daar ontstaan als er voldoende hulpbronnen zijn zoals financiën, toegang tot (in)formele netwerken en voldoende capaciteit en kwaliteit van medewerkers.

Om sociale innovatie te bevorderen zijn volgens het World Economic Forum (2013) onder andere de volgende maatregelen nodig bij de overheid voor ondernemingen:

- **Bouwen infrastructuur**
Voor sociale innovatie is geld nodig. Overheden kunnen bedrijven ondersteunen, netwerken helpen opbouwen en financiële steun voor sociale ondernemingen faciliteren. Hierbij hoort ook het stimuleren van het rendement op investeringen in sociale innovatie.
- **Verbindingen mogelijk maken**
Bedrijven worden daardoor opgezaagd met overheidsbureaucratie en regelgeving. Om innovatie te bevorderen moet dit aan banden worden gelegd en moeten overheden ervoor zorgen dat stakeholders (investeerders, politici, uitvoerders, ondernemers etc.) zich verenigen.
- **Evalueren beleid**
Beleid voor sociale innovatie moet voortdurend worden geëvalueerd, zodat bij fouten snel kan worden bijgestuurd.
- **Opschaling**
Sociale innovatie blijft vaak lokaal. Na de startfase van bedrijven moet de overheid sociale innovatie ondersteunen tot de volgende fase.

2.3 Wat is sociale innovatie?

Om tot een goede definitie te komen van sociale innovatie is het nodig om te kijken welke definities er gebruikt worden. Er zijn definities die heel algemeen gedefinieerd zijn en heel specifiek. Hieronder worden enkele definities benoemd:

Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT, 2014)	“De organisatie van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen”.
European Commission, 2013	“Sociale innovatie is de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën (producten, diensten en modellen) om aan de sociale behoeften te voldoen en het creëren van nieuwe sociale relaties of samenwerkingsverbanden”.
Taskforce Sociale Innovatie, 2005	“Het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent”
Volberda, 2011	“Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen. Met sociale innovatie kunnen organisaties hun technologische kennisbasis beter benutten en prestaties verbeteren”.



Oeij, 2009	“Een strategisch ingegeven vernieuwing op het terrein van organiseren en/of organisatiegedrag, c.q. gedrag in organisaties en is op te vatten als een vermogen van een organisatie. Sociale innovatie kan zowel een verbeterde organisatieprestatie als een verbetering van de kwaliteit van de arbeid tot gevolg hebben”.
Csikszentmihalyi, 1999	“Sociale innovatie gaat over het vernieuwen van arbeidsorganisaties en het maximaal benutten van competenties, om te komen tot betere bedrijfsprestaties, beter benutten van talent en meer werkplezier”.
Karré, 2017	“Maatschappelijke initiatieven die gericht zijn op het oplossen van sociale vraagstukken in de samenleving”.

Figuur 2 definities sociale innovatie

Csikszentmihalyi (1999) geeft bij de definitie aan dat sociale innovatie leidt tot betere bedrijfsprestaties, beter benutten van talent, en meer werkplezier. Werken levert uiteindelijk meer op als je plezier in werken hebt. Als we met dezelfde energie hetzelfde zouden willen bereiken zouden we meer plezier hebben en ook meer succes hebben. Dus niet alleen bezig zijn met je eigen functie en taken maar ook bezig zijn met alles er om heen (binnen de context). Hierdoor ga je de gestelde doelen beter begrijpen en ook halen. Csikszentmihalyi geeft tevens aan dat het belangrijk dat de uniciteit van de mensen (het “unieke” van mensen) niet wordt ingedamd, maar om dit juist serieus te nemen en te (h)erkennen. Dit is belangrijk omdat lang gedacht is dat strategie opgedrongen kon worden aan de medewerkers. Csikszentmihalyi geeft aan: “Sociale innovatie vraagt een plek waarin zij verantwoordelijkheid neemt, dat je met plezier je werk doet zonder stress of angst maar uitgedaagd worden om hogere doelen te bereiken”.

Zoals hierboven blijkt dat sociale innovatie een breed begrip is, die bijna niet met één zin te omschrijven is. Om als onderzoeker een goede definitie te kunnen geven is het nodig om wat meer context te hebben van het begrip. De context bestaat uit welke kenmerken heeft sociale innovatie. Uiteindelijk leidt dit tot een eigen definitie die in paragraaf 2.6 zal worden gegeven.

2.4 Kenmerken sociale innovatie

Er zijn tal van kenmerken van sociale innovatie. Mede door de keuze van definitie van sociale innovatie zijn bepaalde kenmerken relevant. Het is interessant om te zien wat de wetenschap



hierover zegt. Hieronder staat een aantal onderzoekers die hun eigen opvatting hebben over sociale innovatie, en die kenmerken benoemen die voor sociale innovatie van belang zijn.

1. *Strategische oriëntatie*
2. *Interne veranderingssnelheid*
3. *Zelforganiserend vermogen*
4. *Talentontwikkeling*
5. *Investeren in kennisbasis*
6. *Duurzame inzetbaarheid*

Bron: Stoffers, 2019

In de sociale innovatiemonitor Limburg 2019 (Stoffers, 2019) wordt sociale innovatie gemeten bij bedrijven in Limburg. Dit onderzoek is gebaseerd op 6 pijlers.

Het gaat bij strategische oriëntatie om het binnenhalen van kennis van buiten naar binnen de organisatie. Het blijven volgen van ontwikkelingen buiten de organisatie zoals nieuwe technologieën, wet- en regelgeving en gedrag van concurrenten en klanten.

Interne veranderingssnelheid: Om snel in te kunnen spelen op veranderingen in de maatschappij is een hoge interne veranderingssnelheid noodzakelijk om te kunnen blijven concurreren.

Zelforganiserend vermogen is het creëren van een werkstructuur die zorgt dat medewerkers snel de juiste beslissingen kunnen nemen. Zij krijgen dan ook het vertrouwen om de aanpak in de praktijk te brengen. Dit betekent dat medewerkers goed met elkaar samenwerken, er onderling vertrouwen is en sterke betrokkenheid van medewerkers.

Het gaat bij talentontwikkeling er om hoe je het aanwezige talent van de medewerkers verder kan ontwikkelen. Dit is een continue proces waarin je kan groeien en ontwikkelen. Het gaat bij investeren in kennisbasis om de bereidheid om te investeren in kennisontwikkeling van medewerkers.

Opvallend is hier de pijler duurzame inzetbaarheid. Deze is in andere onderzoeken niet opgenomen terwijl dit wel een belangrijke pijler is. Nederland vergrijsst en de beroepsbevolking neemt af. Bij duurzame inzetbaarheid houden werkgevers rekening met de wensen en behoeftes van hun medewerkers in de verschillende fases van hun loopbaan. Van Vuuren (2011) wijst erop dat de verantwoordelijkheid hiervoor op verschillende niveaus moet worden genomen.

Overheden, sociale partners, organisaties, managers en werknemers moeten er zelf voor zorgen dat alle werknemers competent, gezond en gemotiveerd blijven om deel te nemen aan het arbeidsproces. Duurzame inzetbaarheid bestaat uit drie bouwstenen: vitaliteit, werkvermogen en employability (van Vuuren, 2011, p. 10). Om (oudere) werknemers voldoende kansen te geven en ook werk te laten doen wat niet tot het reguliere takenpakket behoort zullen de werknemers opgeleid moeten worden. (Oudere) werknemers worden zo breder inzetbaar en het vergroot ook hun ontwikkelingsmogelijkheden.

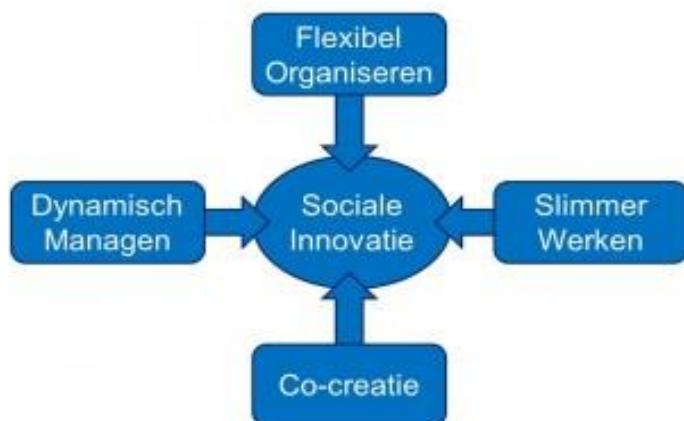
Oeij et al. (2012) geven vier kenmerken aan voor sociale innovatie te weten:

- Strategische oriëntatie: Zie hierboven.
- Slimmer organiseren: het gaat hierbij om nieuwe combinaties te kunnen maken van organiseren, personele inzet en technische toepassingen om tot



arbeidsproductiviteitsstijging te komen. Uiteindelijk gaat het om het vernieuwen of verbeteren van werkprocessen.

- Flexibel werken: dit betreft onder andere flexibilisering van werk, werktijden en contracten en dat werknemers individuele afspraken kunnen maken met hun werkgever over opleiding, werktijden etc.
- Product- en marktverbetering: Het gaat hier om het verbeteren van producten en diensten en het zoeken van nieuwe markten.



Figuur 3 Kenmerken van sociale innovatie Bron: Volberda et al., 2007

Volgens Volberda (2007) hebben organisaties die zich bezighouden met sociale innovatie de bovenstaande gemeenschappelijke kenmerken.

- Flexibel organiseren betreft onder andere het samenwerken van verschillende expertises in één team. Vaak is er binnen de organisatie veel kennis en kunde aanwezig en dit wordt nu samengebracht. Door in deze multidisciplinaire teams te werken, voelen werknemers zich meestal vrijer, meer betrokken en meer betrokken.
- Dynamisch managen betreft onder andere het leiderschap die de samenwerking en kennisuitwisseling stimuleert, het leren formaliseert; dat wil zeggen dat je door middel van leren van fouten van jezelf en anderen verbeteringen doorvoert. Ook het snel herkennen van nieuwe kennis en inzichten in en buiten de organisatie, en deze ook weet toe te passen.
- Slimmer werken is onder andere dat medewerkers doen waar ze goed in zijn, hiermee wordt hun talent gestimuleerd. Medewerkers worden betrokken bij nieuwe ontwikkelingen. Zij denken mee en dit geeft hen dan ook een verantwoordelijkheidsgevoel. Er is tevens ruimte om te experimenteren. Het management zal dit moeten stimuleren en hier ruimte voor bieden. Het effect van slimmer werken op de bedrijfsresultaten wordt voor het grootste deel veroorzaakt door vertrouwen, kennisbewustzijn en kennisactivatie.
- Co-creatie betreft onder andere dat er samengewerkt wordt met externe partijen zoals bedrijven, andere overheidsinstellingen, scholen en universiteiten, en burgers. Dit betekent dat er allerlei (externe) netwerken en strategische kennisallianties ontstaan.

Structuur en cultuur

In het conceptueel model heeft de onderzoeker een onderscheid gemaakt tussen structuur en cultuur.



Het gaat met structuur met name om wetten, regels, protocollen, procedures, organisatiestructuur, systemen, controle en handhaving. Structuuraspecten betreffen aspecten van het inrichten van de organisatie. Het gaat daarbij om alle activiteiten die noodzakelijk zijn om het product of de dienst te produceren of te verbeteren (bijv. nieuwe technologieën, ICT etc.). Het betreft dus ook procedures of protocollen die vastleggen hoe medewerkers moeten handelen. Het zijn tastbare maatregelen om de doelstelling van een organisatie te bereiken (Straathof, van Dijk, 2003).

De cultuuraspecten: verwijst naar de manier waarop werknemers binnen de structuur met elkaar omgaan. "Cultuur is dus het zichtbare patroon van waarden en normen in collectief gedrag" (Straathof, van Dijk, 2003). Simpelweg betreft het hier leiderschap, gedrag, werkstijl, motivatie, waarden en normen.

Volgens Giddens (1984) is het begrip van cultuur en structuur cruciaal voor het begrijpen van sociale verandering en transformatie. Hij stelt dat veranderingen in cultuur en structuur elkaar kunnen beïnvloeden en dat deze niet zonder elkaar kunnen bestaan. Ook Handy (1993) geeft aan: "Structuur en cultuur beïnvloeden elkaar en kunnen niet los van elkaar worden gezien". Door invoering van meer regels leidt dit niet tot gewenst resultaat als medewerkers zich niet aan de regels houden, is dit afhankelijk van de cultuur van de organisatie. Als medewerkers er dan niet op aangesproken worden is dit een cultuurprobleem.

Als je bijvoorbeeld een nieuwe afdeling opzet en alleen focust op de structuur van de organisatie kan dit alleen goed gaan als je oog hebt voor de menselijke kant. "Je zult de medewerkers moeten betrekken bij de verandering, je zult moeten weten wat ze willen en kunnen, anders is het gedoemd te mislukken" (Straathof, van Dijk, 2003).

Resumé

De kenmerken van sociale innovatie, samengevat zoals hierboven aangegeven, zijn in te delen in structuur- en cultuuraspecten. Hieronder volgt een verklaring voor welke eigenschappen wel en niet in het conceptuele model zijn opgenomen en welke eigenschappen in het conceptuele model zijn opgenomen en onder welke structurele of culturele aspecten vallen.

- Product- en marktverbetering: verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten (Oeij, 2012).

Reflectie

Dit heeft te maken met het structurele aspect. Het gaat om het zoeken naar nieuwe markten en verbeteringen aan bestaande producten en diensten. Dit aspect is kenmerkend voor sociale innovatie omdat het proces is van mensen die samenwerken om een product/dienst te verbeteren.

- Pro-actief betrekken medewerkers (medewerkers betrekken bij vernieuwingen in de manier van werken en deze mee vormgeven (Manuel, 2020; Vaas en Oeij, 2021).

Reflectie

Het betreft een cultuuraspect: het gaat hierbij om leiderschap, gedrag, werkstijl en motivatie. Pro-actief betrekken van medewerkers is een kenmerk van sociale innovatie en managers betrekken werknemers actief bij innovatie en moedigen creativiteit aan. Ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen) (Volberda et al, 2005).

Reflectie

Het begrip dynamisch management is een breed begrip. Het management creëert een comfortabele en veilige werkomgeving en stimuleert leiderschap dat medewerkers inspireert (Pot, 2013). Het heeft onder andere ook te maken met leiderschap dat samenwerking en kennisdeling bevordert (Oeij, 2009). Dynamisch managen is ook het formaliseren van leren



dat wil zeggen dat door middel van leren van fouten van jezelf en anderen je verbeteringen doorvoert. Dit kan door permanente educatie. Dynamisch management betreft een cultuuraspect. Het betreft leiderschap, gedrag, werkstijl en motivatie.

- Het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren) (Volberda et al, 2005; Oeij et al, 2010).

Reflectie

Het hanteren van flexibele organisatieprincipes is een cultuuraspect. Het betreft hier het snel reageren op de veranderingen in de omgeving. Zo kunnen we inspelen op veranderende eisen en wensen. Organisaties die flexibel opereren hebben vaak minder regels en langere procedures dan organisaties die dat niet doen. Regels en ellenlange procedures zitten flexibele organisaties vaak in de weg.

- Het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) (Volberda et al., 2005; Oeij, 2010).

Reflectie

Slimmer werken is een breed begrip. Het betreft het in staat zijn om nieuwe combinaties te maken van organiseren, personele inzet en technische toepassingen. Dit is een cultuuraspect en is onder andere het stimuleren/motiveren van talenten (doen waar je goed in bent) door het management. In alle gevallen verwijst het naar de manier waarop werknemers binnen de structuur met elkaar omgaan.

- Strategische oriëntatie (Oeij et al., 2010).

Reflectie

Strategische oriëntatie is een breed begrip en betreft het alert reageren op ontwikkelingen in de omgeving (Oeij, 2009). Om dit te kunnen doen zijn samenwerking met derden (Oeij, 2009), deelnemen in netwerken (Oeij, 2009), het binnenhalen van kennis van buiten naar binnen de organisatie, het blijven volgen van ontwikkelingen buiten de organisatie zoals nieuwe technologieën, wet- en regelgeving en gedrag van concurrenten en klanten (Oeij, 2009), en open innovatie (kennisdeling met anderen) belangrijk. Strategische oriëntatie kan je scharen onder structuur. Het betreft hier met name het inrichten van de organisatie als gevolg van het alert reageren van ontwikkelingen in de omgeving. Door een samenwerking aan te gaan zal de organisatie veranderen.

- Duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2011; Stoffers, 2019); werkgevers houden rekening met de wensen en behoeften van medewerkers in verschillende fasen van hun loopbaan.

Reflectie

Het gaat hier om vitaliteit, werkvermogen en employability (van Vuuren, 2011). Dit is een cultuur aspect. De rol van de management is hierin belangrijk, zij kunnen maatregelen nemen om bijvoorbeeld het langer doorwerken te stimuleren van hun medewerkers, gezondheidsbevordering stimuleren van medewerkers etc.

- Cultuur van leren en ontwikkelen, (Nauta & Blokland, 2007): het gaat hier om fouten mogen maken en hiervan leren en het continue blijven leren (permanente educatie). Medewerkers moeten flexibel inzetbaar zijn.

Reflectie

Dit is een vorm van dynamisch management. Het betreft hier met name leiderschap en gedrag van het management en medewerkers. (Zie hiervoor ook reflectie bij dynamisch management hierboven).

- Samenwerking (in- en extern) (Hagel, Brown & Samoylova, 2013). Denk hierbij aan het tot stand brengen van allerlei soorten netwerkverbindingen tussen overheidsinstanties, kennisinstellingen, bedrijfsleven en andere organisaties. Intern, dat wil zeggen tussen verschillende teams, werken mensen samen aan specifieke onderwerpen om maatschappelijke problemen op te lossen.



Reflectie

Dit is een vorm van strategische oriëntatie (zie hiervoor ook reflectie bij strategische oriëntatie hierboven).

- Inzetten op co-creatie (met andere overheden, bedrijven, klanten, onderwijs etc.). Het is een vorm van samenwerking waarbij stakeholders processen en uitkomsten beïnvloeden. (Volberda et al, 2005).

Reflectie

Co-creatie is ook een vorm van strategische oriëntatie en is een vorm van samenwerking met derden (Oeij, 2009). Zie hiervoor ook reflectie bij strategische oriëntatie hierboven.

- Open innovatie. Dit omvat het delen van innovatieve ideeën met anderen (Chesbrough, 2003).

Reflectie

Open innovatie is ook een vorm van strategische oriëntatie. Zie hiervoor ook de reflectie bij strategische oriëntatie.

Het vertrouwen van managers in de competentie van hun werknemers en de toewijzing van tijd en middelen voor ondernemende actie (Preenen, Liebrechts & Dhondt, 2015).

Reflectie

Dit is een vorm van dynamisch management (zie hiervoor reflectie bij samenwerking). Het vertrouwen hebben van de leidinggevende in de medewerkers geeft de medewerkers een goed gevoel en motiveert medewerkers. Het voorzien van medewerkers van tijd en middelen om ondernemend te kunnen zijn is geen kenmerk van sociale innovatie, maar betreft input en dus elementen die sociale innovatie bevorderen (zie hiervoor ook input bij paragraaf 2.5 conceptueel model) .

- Talenten van medewerkers te ontwikkelen (Van Hoof, 2002).

Reflectie

Dit is een vorm van slimmer organiseren en slimmer werken. Zie hiervoor ook reflectie onder slimmer werken en organiseren hierboven.

- Plezierig werkklimaat (werken met plezier) (Nauta & Blokland, 2007); Je veilig voelen in een bepaalde omgeving leidt tot meer innovatieve ideeën. Hierdoor hebben mensen meer plezier in hun werk en zijn ze productiever op het werk.

Reflectie

Dit betreft geen kenmerk maar is een outcome (effect). Het is dus niet zoals Nauta en Blokland beweren dat door je met meer plezier werkt de arbeidsproductiviteit omhoog gaat, maar andersom; door betere organisatieprestaties en betere kwaliteit van arbeid zal het werkplezier toenemen.

Uit bovenstaande blijkt dat er uiteindelijk zeven kenmerken van sociale innovatie over blijven, omdat deze voor de onderzoeker leiden tot betere organisatieprestaties en betere kwaliteit van arbeid. De kenmerken zijn onderscheiden voor sociale innovatie in structuur- en cultuuraspecten. Hieronder is dit nog even kort in een tabel weergegeven.



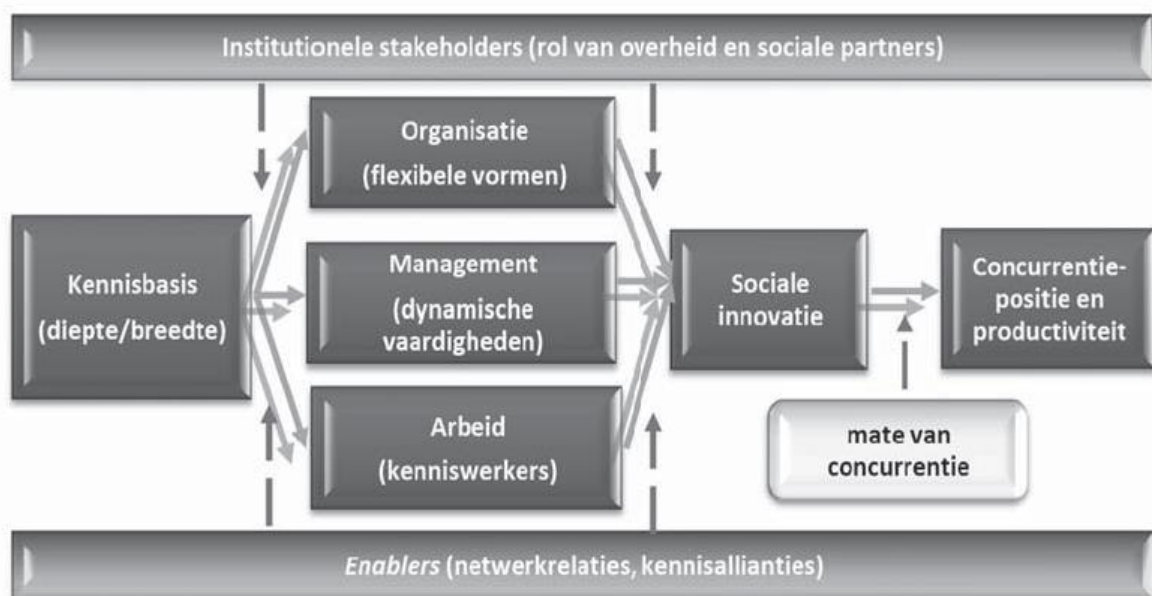
Structuur	Cultuur
Product- en marktverbetering	Pro-actief betrekken medewerkers
Strategische oriëntatie	Ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen)
- Samenwerking (in- en extern)	- Cultuur van leren en ontwikkelen
- Gericht op co-creatie	- Vertrouwen van leidinggevende in competenties van medewerkers
- Open innovatie	Het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren)
	Het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken)
	- Talenten van medewerkers te ontwikkelen
	Duurzame inzetbaarheid
Niet van toepassing	
Plezierig werkklimaat = outcome (=effect)	
Het voorzien van tijd en middelen om ondernemend te kunnen zijn (= element die sociale innovatie bevorderen) betreft input.	

Figuur 4: kenmerken ingedeeld in de structuur en cultuuraspecten

2.5 Conceptueel model

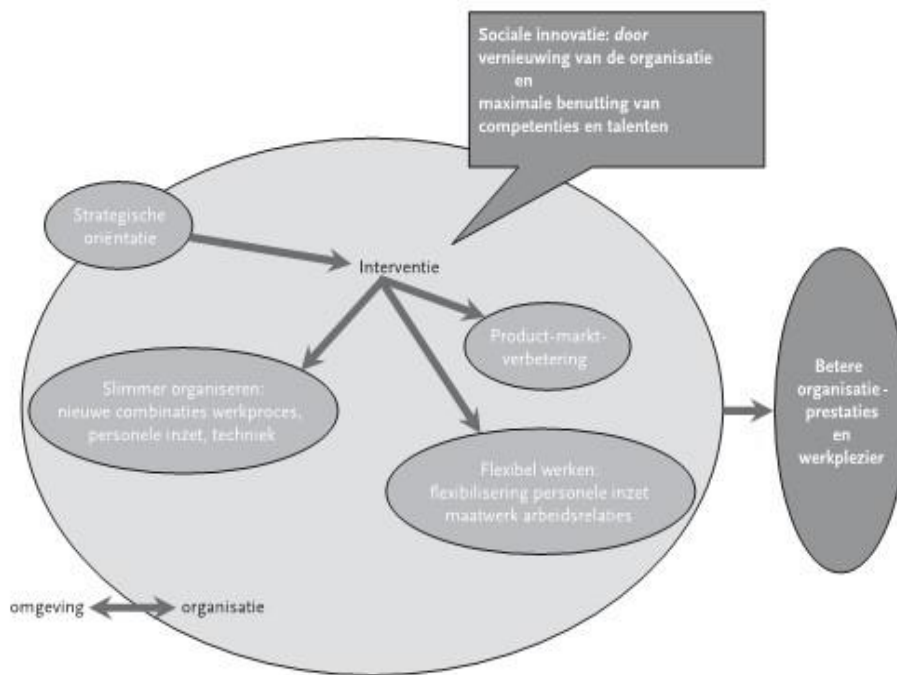
Er zijn twee modellen die veel overeenkomsten hebben: die van Volberda et al. (2006) en van Oeij et al. (2012). Als beide modellen geïntegreerd worden en hier nog wat elementen aan toegevoegd worden ontstaat een nieuw eigen conceptueel model. Dit model is input voor de vragenlijst van dit onderzoek binnen de gemeente Deventer.

Hieronder staan twee modellen van Volberda (2006) en Oeij (2012) en vervolgens het eigen conceptuele model.



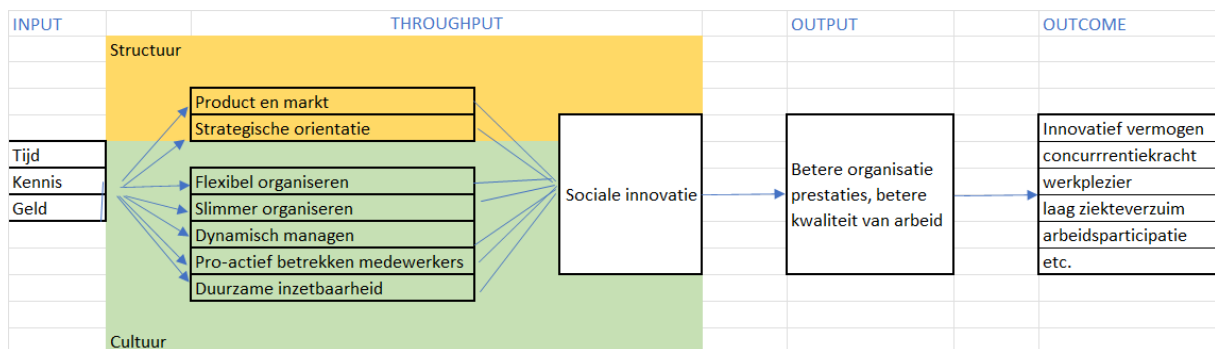
Figuur 4 Model sociale innovatie, Volberda et al. (2007)





Figuur 5 Model sociale innovatie, Oeij et al. (2012)

Nieuwe conceptueel model naar eigen inzicht op basis van bovenstaande modellen van Volberda (2007) en Oeij et al.(2012). Dit model is een verklarend model. Het model geeft inzicht of de kenmerken zich voordoen in de gemeente.



Figuur 5 eigen conceptueel model

In het 'eigen' conceptuele model is het klassieke procesmodel gebruikt van input-throughput-output-outcome.

Input

Input geeft de beginsituatie weer. Dit zijn ingrediënten die het proces nodig heeft om tot output te komen om tot betere kwaliteit van arbeid en betere organisatie prestaties te komen (Pot, 2012). De input zijn factoren die sociale innovatie bevorderen. Deze zijn legio en daarmee niet limitatief. De belangrijkste factoren die sociale innovatie bevorderen zijn:

- Tijd en geld: medewerkers moeten tijd en de middelen hebben om innovaties uit te kunnen voeren. Aangemoedigd door het management moeten de medewerkers kunnen



experimenteren met vernieuwingen. Niet alle experimenten leiden tot succes (Volberda, 2007).

- Kennis en vaardigheden: medewerkers kunnen met hun kennis en vaardigheden uitgedaagd worden door het management om met innovaties aan de slag te gaan. Medewerkers kunnen hun kennis en vaardigheden op doen binnen en buiten de organisatie, en deze dan in de praktijk te brengen (Oeij, 2009). Hoe meer open en 'lerend' de organisatie is, des te groter de kans op innovatie. Dus een organisatie die open tegenover vernieuwingen staat en van fouten wil leren zal ook eerder bereid zijn vernieuwingen door te voeren (Oeij, 2009).

Throughput

De throughput (proces) zijn de zeven kenmerken van sociale innovatie. Hoe de onderzoeker tot uiteindelijk zeven kenmerken is gekomen staat in paragraaf 2.4 (onder het kopje resumé) vermeld. In het 'eigen' model zijn naast de kenmerken die Oeij en Volberda genoemd hebben twee kenmerken toegevoegd, te weten: duurzame inzetbaarheid en proactief benaderen van medewerkers. Bij duurzame inzetbaarheid houden werkgevers rekening met de wensen en behoeften van de medewerkers. "Dat alle generaties meedoen in de organisatie is niet alleen een wens maar ook een must om de medewerkers werkplezier te geven" (Van Vuuren, 2011). Manuel (2020) geeft aan dat het proactief benaderen van medewerkers hen meer autonomie geeft, waardoor het werkplezier toeneemt. Dat dit niet onder dynamisch management valt heeft er mee te maken dat niet altijd het management de medewerkers vraagt om actief mee te denken. Ook andere medewerkers zoals bijvoorbeeld projectleiders doen dit.

Oeij (2012) noemt het kenmerk product- en marktverbetering zoals het verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten. Deze is in het eigen model blijven staan. Oeij (2012) heeft deze toegevoegd als sociale innovatie, maar het zou ook onder technologische innovatie kunnen staan. De keuze om deze toch over te nemen is gemaakt omdat hier menselijke handelingen voor nodig zijn. Het is een proces van medewerkers om met elkaar tot verbeteringen te komen van producten/diensten en processen. Hiervoor is een creatief proces nodig.

Output

De output betreft prestaties en is gericht op het behalen van doelen. De output bestaat uit twee categorieën, te weten:

1. Betere kwaliteit van arbeid
Volgens Mok (1990) zijn er vier aspecten die de kwaliteit van arbeid beïnvloeden:
 - De inhoud van het werk: hierbij gaat het ook om het dragen van verantwoordelijkheid van het werk, het kunnen nemen van beslissingen in de uitvoering van het werk.
 - De arbeidsomstandigheden: het gaat hier met name om veiligheid, gezondheid en welzijn.
 - De arbeidsverhoudingen: het betreft met name de sociale verhoudingen binnen een organisatie en medezeggenschap.
 - De arbeidsvoorwaarden: het gaat hier met name om beloning, maar ook om verlofregeling, opleidingsmogelijkheden, werktijden etc.
2. Betere organisatieprestaties
Bij betere organisatieprestaties gaat het over "productiviteit, kwaliteit van producten en diensten, kwaliteit van operaties, flexibele klantenservice en het ongestoord verlopen van het proces" (Pot, 2011).



De term “betere” kwaliteit van arbeid en “betere” organisatieprestaties kunnen volgens de onderzoeker beter vervangen worden door “niveau” van kwaliteit van arbeid of “niveau” van organisatie prestaties. “Beter” in de literatuur (Pot, 2011; Volberda, 2007; Oeij, 2009) gaat met name over het verschil tussen de organisatieprestaties van organisaties die alleen technologische innovaties hebben doorgevoerd, en organisaties die zowel technologische als sociale innovaties hebben doorgevoerd. Bij organisaties die zowel technologische als sociale innovaties hebben doorgevoerd zijn de organisatieprestaties hoger en is de kwaliteit van arbeid verhoogd. Daar waar sociale innovatie tot een beter niveau van prestaties van de organisaties leidt (Pot, 2012) is vaak ook de kwaliteit van de arbeid beter geworden (Pot & Koningsveld, 2009; Pot, 2011). Onderzoek uit 2005 (Volberda, 2007) laat zien dat “innovatieve organisaties vooral blijken te excelleren in dynamische managementvaardigheden, innovatieve organisatieprincipes en hoogwaardige arbeidsvormen”. Dit blijkt uit een hogere rentabiliteit (+27%), omzetgroei (+19%) en winstgroei (10%).

Outcome

De outcome zijn de effecten, waar de doelen weer een bijdrage aan leveren (Pot, 2012). De outcome is legio en is afhankelijk van de doelen die je nastreeft. Interventies zijn niet opgenomen omdat dit de lijst nog langer zou maken (Pot, 2012). Opvallend is dat Pot (2012) duurzame inzetbaarheid als outcome benoemt. Dit kan, afhankelijk van welk doel je nastreeft. De onderzoeker heeft de voorkeur om dit als kenmerk op te nemen, net zoals Stoffels et al. (2019) in de Sociale innovatie monitor Limburg 2019 heeft gedaan. Hier is de sociale innovatie onderzocht bij talloze Limburgse bedrijven. Dit onderzoek wordt elk jaar uitgevoerd. De reden is dat duurzame inzetbaarheid rekening houdt met de wensen en behoeften van medewerkers in verschillende fasen in hun loopbaan. Dit leidt tot betere kwaliteit van arbeid en uiteindelijk meer werkplezier (Van Vuuren, 2011; Pot, 2012).

De outcome is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Risico's

Volgens Moolaert et al (2005) zijn alle sociale innovaties gebaseerd op “(soms tegenstrijdige) normatieve en ideologische wortels”. Om sociale innovatie als goed of als slecht te bestempelen hangt vaak af van de context en positie. Het sterker maken van het ene kenmerk kan het andere dus verzwakken.

Een ander risico is dat het investeren in bijvoorbeeld werknemersemployability (onderdeel van duurzame inzetbaarheid) innovatief gedrag positief kan stimuleren; maar het kan ook risico's opleveren. Dit kan zorgen baren bij werknemers over baanonzekerheid. Onzekerheid bij werknemers kan een negatieve invloed hebben op werkgerelateerde houding en gedragingen, evenals op de gezondheid van werknemers (Cuyper & Witte 2007).

Meetlat indicator

Nu het grootste deel van de kenmerken in beeld is, is de vraag: hoe wordt sociale innovatie gemeten? Omdat wetenschappelijk niet te zeggen is dat het ene kenmerk belangrijker is dan het andere, wordt hier geen wegingsfactor toegepast. Wel is te zien hoe de gemeente Deventer scoort op alle onderdelen.



2.6 Deelconclusie

In deze paragraaf zullen de eerste twee deelvragen worden beantwoord:

1. “Wat zijn kenmerken van sociale innovatie?”
2. “Wat zijn de factoren die sociale innovatie bevorderen?”

Deelvraag 1: “Wat zijn kenmerken van sociale innovatie?”

Het antwoord op deze vraag kan herleid worden uit figuur 5. Hier zijn de kenmerken genoemd van sociale innovatie:

1. *Flexibel organiseren*

Het betreft het snel intern kunnen handelen (Volberda & Lewin, 2003). Twee kenmerken waaraan flexibel organiseren te herkennen is:

- Interne verandersonnelheid
Volberda (2011) geeft aan dat “organisaties met een hoge interne verandersonnelheid kunnen beter inspelen op veranderingen in alle aspecten van de omgeving”.
Volberda geeft aan dat “organisaties met een hoge interne verandersonnelheid 34 procent beter in staat zijn om kennis te transformeren ten opzichte van organisaties met een lage interne verandersonnelheid”.
- In de organisatie zijn over het algemeen weinig regels en geen langdurige procedures (Volberda, 2011)

2. *Slimmer organiseren en slimmer werken*

Dit betreft het “in staat zijn om steeds nieuwe combinaties te kunnen maken van organiseren, personele inzet en technische toepassingen”(Oeij, 2009).

Kenmerken waaraan slimmer organiseren en slimmer werken te herkennen zijn:

- talenten stimuleren bij mensen (doen waar je goed in bent), en het betrekken van medewerkers bij nieuwe ontwikkelingen. Zij denken mee en dit geeft hen dan ook een verantwoordelijkheidsgevoel.
- Er is tevens ruimte om te experimenteren. Een voorwaarde is wel dat er een diversiteit aan mensen moet zijn, zodat ieder doet waar die goed in is. Het management zal dit moeten stimuleren en hier ruimte voor bieden. Het effect op slimmer werken op de bedrijfsresultaten wordt voor het grootste deel veroorzaakt door vertrouwen, kennisbewustzijn en kennisactivatie.

3. *Strategische oriëntatie*

Dit betreft het alert reageren van ontwikkelingen in de omgeving (Oeij, 2009). Te denken valt hierbij aan concurrenten, nieuwe technologieën etc.

Kenmerken waaraan strategische oriëntatie aan het herkennen is:

- Samenwerking met derden (Oeij, 2009).
- Deelnemen in netwerken (Oeij, 2009).
- Kennis van buiten naar binnen de organisatie brengen (Oeij, 2009).
- Open innovatie: kennis wordt gedeeld met anderen (organisaties, bedrijven, personen) omdat je in je eentje bepaalde dingen niet op kunt lossen. Door samen te werken kan innovatie verbeterd worden (Chesbrough, 2003).

4. *Dynamisch managen*

Dit betreft onder andere het leiderschap die de samenwerking en kennisuitwisseling stimuleert.

Kenmerken waaraan dynamisch managen te herkennen is zijn:

- Formaliseren van leren. Dat wil zeggen dat je door middel van leren van fouten van jezelf en anderen verbeteringen doorvoert. Dit kan door permanente educatie: door



middel van cursussen of opleidingen, maar ook door kennis en inzichten op te doen binnen en buiten de organisatie en deze dan weet toe te passen (Oeij, 2009).

- Aandacht van het management voor de autonomie van medewerkers (Oeij, 2009).

5. *Product en marktverbetering*

Dit betreft het verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten (Oeij, 2012). De nieuwe producten en diensten kunnen een grote impact hebben op de medewerkers van de organisatie. Medewerkers moeten zich wel veilig voelen in de omgeving waarin ze werken.

Kenmerken waaraan product- en marktverbetering aan te herkennen is zijn:

- Zoeken en verbeteren van nieuwe markten (Oeij, 2012).
- Verbeteren van bestaande producten of diensten (Oeij, 2012).

6. *Pro-actief betrekken medewerkers*

Medewerkers proactief betrekken bij vernieuwingen in de manier van werken en deze mede samen vormgeven (meer autonomie van werknemers) (Manuel, 2020; Vaas & Oeij, 2011).

Kenmerken waaraan product- en marktverbetering te herkennen is zijn:

- Faciliteren van de dialoog; medewerkers kunnen samen betekenis geven aan de innovatie en hier vorm en invulling aan geven (Oeij et al., 2015).
- Het voordeel van medewerkers in een vroeg stadium te betrekken bij innovaties is dat de medewerkers ook zelf kunnen bijdragen aan vernieuwingen. Dit kan een nieuwe werkwijze zijn, maar kan ook gaan om de innovatie zelf om die te vernieuwen (Oeij et al., 2015).

7. *Duurzame inzetbaarheid*

Werkgevers houden rekening met de wensen en behoeften van medewerkers in verschillende fasen van hun loopbaan (Van Vuuren, 2011; Stoffers, 2019).

Duurzame inzetbaarheid bestaat uit drie bouwstenen: vitaliteit, werkvermogen en employability (van Vuuren, 2011, p. 10).

Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip, en de kenmerken zijn divers. Kenmerken waaraan duurzame inzetbaarheid te herkennen is zijn:

- Maatregelen die teammanagers in kunnen zetten om het langer doorwerken te bevorderen bij oudere medewerkers: curatieve, preventieve en amplitie (bevorderende)-gerichte maatregelen (Ouweneel, Schaufeli & LeBlanc, 2009). Curatieve en preventieve maatregelen zijn gericht op het oplossen of voorkomen van specifieke problemen, zoals bijvoorbeeld ziekteverzuim. Amplitie-maatregelen zijn daarentegen gericht op het bevorderen van het welbevinden en functioneren van werknemers. Het doel is dus niet het voorkomen of oplossen van problemen, maar het zijn positieve interventies gericht op het bevorderen van positieve toestanden bij werknemers. Je kan hierbij denken aan scholing en taakrotatie.
- Gezondheidsbevordering in de vorm van leefstijlmaatregelen (meer beweging, gezondere voeding en meer ontspanning) (Coffeng, 2014).
- Demotie: door demotie aan te bieden kunnen oudere beleidsmedewerkers gemakkelijker een stapje terug doen in de organisatie naar een plek die mogelijk beter bij hen past. Door demotie kan men inspelen op de behoeften die onderhevig zijn aan de veranderende levensfase (Leisink et al., 2010).
- De manager moet er voor zorgen dat de jongere en oudere generaties niet met elkaar strijd voeren maar elkaar juist wederzijds waarderen en van elkaar leren (Van der Wal, 2017 p.125-129).



Verschillen tussen publieke en private sector

Zijn de bovenstaande kenmerken voor zowel de publieke als private sector van toepassing? Om deze vraag te beantwoorden zullen we eerst de verschillen tussen de publieke en private sector moeten geven. Hoewel de verschillen de laatste jaren steeds kleiner worden blijven er wel diverse waarneembaar. Hieronder noem ik er twee, die ook in dit onderzoek in het achterhoofd meegenomen moeten worden omdat de publieke sector vanuit een ander perspectief kijkt dan de private sector. Zo heeft de private sector een winstoogmerk en handelt op de markt. De publieke sector voert doorgaans wettelijke taken uit zonder winstoogmerk. Een ander belangrijk verschilpunt is dat de private sector doorgaans handelt in eigen belang terwijl de publieke sector handelt in algemeen belang (Smit en van Thiel, 2002).

Nu de verschillen tussen de publieke en private sector zijn aangegeven, is het van belang om te kijken of deze kenmerken van toepassing zijn op gemeenten in het algemeen, en de gemeente Deventer in het bijzonder. Twee kenmerken van sociale innovatie verschillen van elkaar in de publieke en private sector. De overige kenmerken gelden voor zowel de private en publieke sector, zij het vanuit een ander perspectief bekeken. De twee kenmerken die verschillen tussen de private en publieke sector zijn:

1. Product- Marktverbetering

Dit betreft het verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten (Oeij, 2012). Het zoeken naar nieuwe markten zal bij de publieke sector anders zijn dan in de private sector. De publieke sector is gebonden aan wettelijke taken en zal niet op zoek gaan naar nieuwe markten. Het verbeteren van producten en diensten geldt wel voor beide sectoren.

2. Flexibel organiseren

Het betreft het snel intern kunnen handelen. Dit is voor de publieke sector vaak minder snel dan in de private sector. Ook zijn bij organisaties die flexibel managen over het algemeen weinig regels en langdurige procedures. In de publieke sector zijn over het algemeen veel regels en soms ook langdurige procedures (Volberda, Lewin, 2003). Deze zijn over het algemeen in de private sector minder dan in de publieke sector. Toch constateert de onderzoeker dat de laatste jaren dat gemeenten wel druk bezig zijn om de regels te verminderen. Dit blijkt ook vele publicaties waaronder die van de VNG (2018).

Dat sociale innovatie sectoroverschrijdend is, en dat daardoor sociale innovatie niet beperkt is tot een gebied of een sector, noemt Cunha & Benneworth (2013) "cross-disciplinair".

Het begrip sociale innovatie is natuurlijk wel een momentopname, want hier kunnen in de loop van de tijd ook begrippen aan worden toegevoegd.

Definitie sociale innovatie

Op basis van de kenmerken kan nu ook een definitie van sociale innovatie worden gegeven.

In paragraaf 2.3 worden de definities genoemd van wat sociale innovatie is. Wat we hiervan hebben geleerd is dat sociale innovatie een veelomvattend begrip is. Het is mogelijk om de definitie breed aan te vliegen, zoals de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid en de Europese Commissie hebben gedaan. Dit dekt misschien de lading wel maar is feitelijk nietszeggend, omdat de interpretatie van wat sociale innovatie is niet wordt gegeven.

Volgens Volberda (2007) is sociale innovatie: "het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen. Met sociale innovatie kunnen organisaties



hun technologische kennisbasis beter benutten en prestaties verbeteren” (Volberda, 2011). Oeij geeft als definitie: “een strategisch ingegeven vernieuwing op het terrein van organiseren en/of organisatiegedrag, c.q. gedrag in organisaties en is op te vatten als een vermogen van een organisatie. Sociale innovatie kan zowel een verbeterde organisatieprestatie als een verbetering van de kwaliteit van de arbeid tot gevolg hebben” (Oeij, 2009).

Op basis van de kenmerken uit de diverse onderzoeken die de onderzoeker sterk vond is een definitie gemaakt, die voor een groot deel is gebaseerd op de definitie van Volberda (2011) en Oeij (2009):

“Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken), het naar binnenhalen van strategische informatie (strategische oriëntatie), het verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten (product en markt), het proactief betrekken van medewerkers bij vernieuwingen in de manier van werken (proactief betrekken), en rekening houdend met de wensen en behoeften van medewerkers (duurzame inzetbaarheid) om de productiviteit te verhogen. Met sociale innovatie kunnen organisaties hun technologische kennisbasis beter benutten, prestaties verbeteren en de kwaliteit van arbeid verhogen”.

Deelvraag 2: “Wat zijn de factoren die sociale innovatie bevorderen?”

Het antwoord op deze vraag kan ook herleid worden uit figuur 5. Dit is de inputkant. Factoren die sociale innovatie bevorderen zijn legio en daarmee niet limitatief. De belangrijkste factoren die sociale innovatie bevorderen zijn:

- Tijd en geld: medewerkers moeten tijd en de middelen hebben om innovaties uit te kunnen voeren. Aangemoedigd door het management moeten de medewerkers kunnen experimenteren met vernieuwingen, maar niet alle experimenten leiden tot succes (Volberda, 2007).
- Kennis en vaardigheden: medewerkers kunnen met hun kennis en vaardigheden uitgedaagd worden door het management om met innovaties aan de slag te gaan. Medewerkers kunnen hun kennis en vaardigheden op doen in en buiten de organisatie en deze dan in de praktijk brengen (Oeij, 2009). Hoe meer open en ‘lerend’ de organisatie is, des te groter de kans op innovatie. Dus een organisatie die open tegenover vernieuwingen staat en van fouten wil leren zal ook eerder bereid zijn vernieuwingen door te voeren (Oeij, 2009).

Bewust is gekozen om alleen bovenstaande factoren te noemen, omdat dit ook de basisinput is voor vele (sociale) innovaties. De onderzoeker is zich er van bewust dat de resources (met name tijd en geld) om te innoveren in de gemeente Deventer beperkt zijn. Dit wordt met name ingegeven door de bezuinigingen/herschikkingen waar de gemeente Deventer de laatste jaren met te maken heeft, waardoor de directie andere keuzes moet maken om het beschikbare geld in te zetten. Veelal gaat dit ten koste van het innovatiebudget. De gemeente Deventer heeft veel vacatures openstaan, waarvan er vele al jaren open staan. De gemeente Deventer heeft sinds een paar jaar een recruiter in dienst om mensen persoonlijk te werven. Dit helpt enigszins. Toch zijn bepaalde functies niet te vervullen. Door een tekort aan personeel neemt de werkdruk op het zittende personeel toe. Hierdoor is er minder tijd om te experimenteren en (sociaal) te innoveren.

Keuze van onderzoekers

Uit bovenstaande blijkt dat de keuze met name is gebaseerd op twee auteurs/onderzoekers, namelijk Oeij en Volberda. Beide auteurs/onderzoekers zijn pioniers op het gebied van sociale



innovatie. Zij waren een van de eersten die publicaties uitbrachten over sociale innovatie in Nederland. Dat de keuze op hen valt en niet op andere auteurs heeft met name te maken met het vele onderzoek dat zij hebben verricht op het gebied van sociale innovatie in Nederland en het verschijnen van veel publicaties van hun hand. Beide auteurs onderbouwen hun feiten met (eigen) onderzoek. Veel andere onderzoekers halen hun werk aan in publicaties. Ook komen beide auteurs/onderzoekers vaak op dezelfde uitkomsten. Dit is onder andere te zien aan de kenmerken van sociale innovatie: het zijn veelal dezelfde kenmerken die zij beide benoemen (bijvoorbeeld slimmer organiseren en flexibel organiseren).



3. Methode van onderzoek

3.1 Inleiding

In Hoofdstuk 2 (theoretisch kader) zijn de eerste twee deelvragen onderzocht en beantwoord. Zo heeft de onderzoeker een eigen definitie gegeven van sociale innovatie. Daarnaast zijn op basis van de literatuur drie factoren benoemd die sociale innovatie bevorderen, en zeven kenmerken waaraan sociale innovatie moet voldoen.

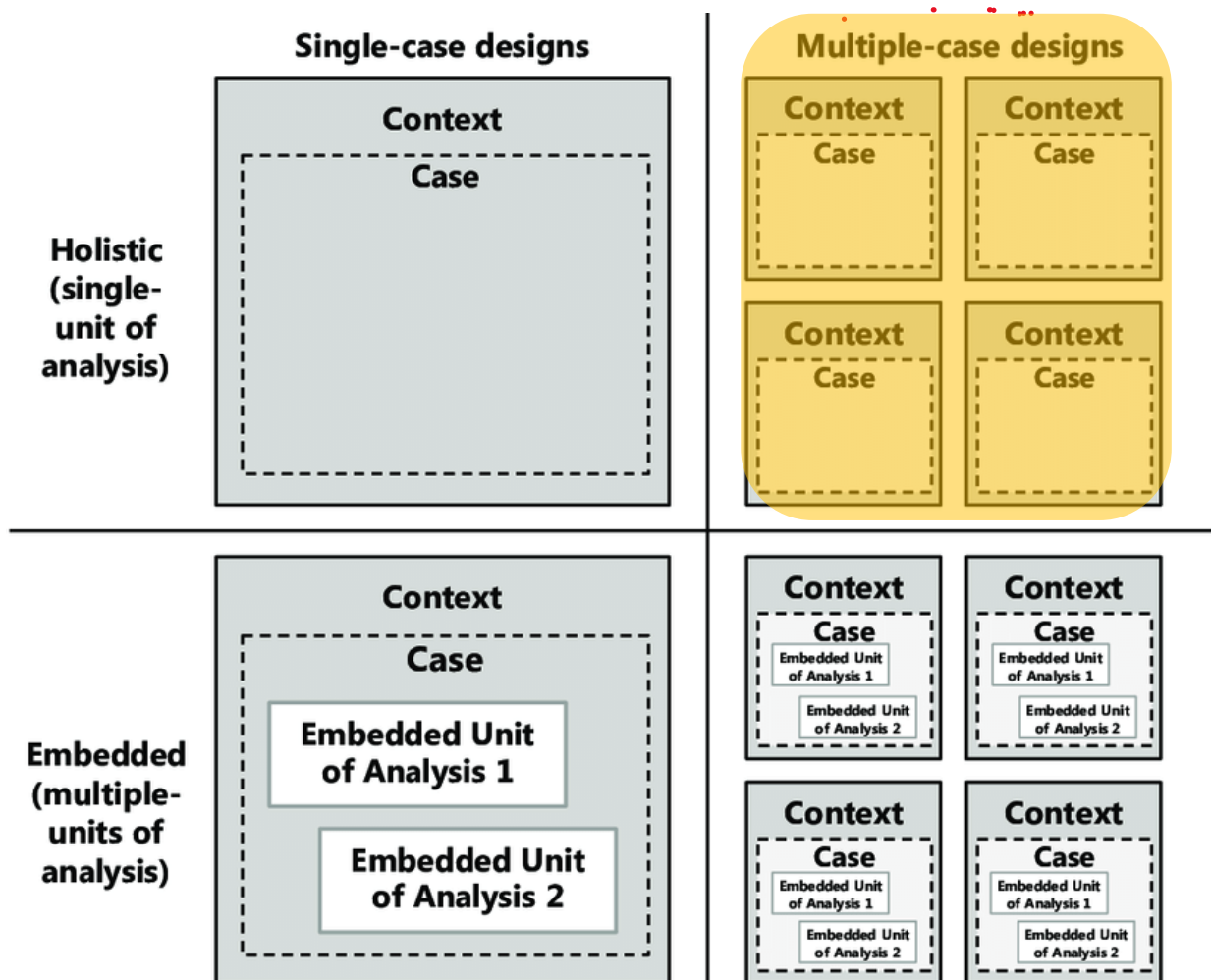
In dit hoofdstuk wordt de methodologie toegelicht: hoe het empirisch onderzoek is uitgevoerd. Eerst worden de onderzoeksstrategie (3.2) en onderzoeksmethoden (3.3) toegelicht. Daarna wordt in hoofdstuk 3.4 de methode van dataverzameling en data-analyse (3.5) toegelicht. Ten slotte wordt in hoofdstuk 3.6 de methodologie verantwoord.

3.2 Onderzoeksstrategie

Voor het verdiepen van dit onderzoek is een specifieke vorm van kwalitatief onderzoek gekozen: de case studie aanpak. Het doel van de case studie is om de empirische vragen voor een groot deel te beantwoorden door middel van deze aanpak. In dit geval zullen van drie geselecteerde projecten de verschillende kenmerken van sociale innovatie met elkaar vergeleken worden en worden toegelicht. Swanborn (2008, p 13) geeft de volgende definitie voor een case study: “een strategie waarbij intensief één of slechts enkele voorbeelden van een sociaal verschijnsel diepgaand bestudeerd worden”. Het betreft een beschrijvende case study. Het doel van de case study is om de vraag te beantwoorden: “voldoen de drie projecten uit de case study aan de onderzochte theorie” (Boeije et al., 2016). Dus: doet de gemeente Deventer vanuit de perceptie van de respondenten aan sociale innovatie en zo ja, op welk vlak?

Yin (2018) beschrijft vier verschillende case study ontwerpen (figuur 7). Op de verticale as staan holistische (holistic) en ingebedde (embedded) case studies. Op de horizontale as staan de enkelvoudige en meervoudige ontwerpen. Dit onderzoek is een multiple case study (zie figuur 7 geel gemarkeerd) omdat drie innovatieve projecten zijn onderzocht op drie verschillende beleidsterreinen (sociale domein, fysieke domein en publieke domein) binnen de gemeente Deventer. Dit in tegenstelling tot een enkelvoudige (single case) case study die richt zich op een enkel geval. De drie projecten betreffen onderzoeken van verschillende aard (verschillende domeinen, ook verschillend qua opzet) en zijn onderling niet met elkaar te vergelijken, behalve dat het innovatieve projecten zijn. Er is ook geen rekening gehouden met de variatie in het niveau van aanwezigheid van de kenmerken in de drie projecten, en dit betrof dus geen selectie criterium. Het enige wat te vergelijken is, is dat bij het ene project de kenmerken van sociale innovatie duidelijker aanwezig zijn dan bij het andere project, uit het perspectief van de respondenten. Tevens is het een holistische casestudie. Het maakt namelijk geen onderscheid tussen verschillende domeinen, en analyseert alleen de kenmerken van sociale innovatie.





Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (Sixth edition)*. SAGE.

Figuur 7 case study, (Yin, 2018)

De projectleden van de drie geselecteerde projecten hebben geen zitting in meerdere projecten van het onderzoek. De drie projecten betreffen:

1. project open inwonersplatform vanuit het domein Publiekscontacten;
2. project Digital Twin vanuit het fysiek domein;
3. project Deltaview vanuit het sociaal domein van de gemeente Deventer.

De drie projecten zullen nader in hoofdstuk 4 beschreven worden.

Het betreft een cross sectioneel onderzoek dat informatie verzamelt op één tijdstip. De semi gestructureerde interviews zijn in de maanden september/oktober 2022 uitgevoerd. Het theoretisch kader geeft inzicht in wat sociale innovatie is en wat de kenmerken van sociale innovatie zijn. Hierbij wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. "In kwalitatief onderzoek is het erom te doen verschijnselen te beschrijven en te interpreteren vanuit de betekenis die mensen zelf aan die verschijnselen geven" (Boeije et al., 2016).



3.3 Onderzoeksmethoden

3.3.1 Theoriebenadering

De probleemdefinitie kent een aantal kernbegrippen, zoals innovatie en sociale innovatie. Semantiek is erg belangrijk om spraakverwarring te voorkomen en om het juiste te onderzoeken. In de literatuur wordt vaak gesproken over sociale innovatie terwijl dit de lading niet (helemaal) dekt. Hierdoor kan er dus ook geen vergelijking tussen bijvoorbeeld gemeenten gedaan worden, omdat de begrippen niet identiek zijn.

Binnen het onderzoek worden verschillende methoden gebruikt voor het verzamelen van de onderzoeksinformatie. In de onderstaande tabel wordt aangegeven welke methode gekozen is per deelvraag.

Deelvraag	Methode
1. "Wat zijn kenmerken van sociale innovatie?"	<ul style="list-style-type: none">• Literatuuronderzoek
2. "Welke factoren bevorderen sociale innovatie?"	<ul style="list-style-type: none">• Literatuuronderzoek
3. "In hoeverre zijn de kenmerken van sociale innovatie en de factoren die sociale innovatie bevorderen op de geselecteerde projecten binnen de gemeente Deventer van toepassing?"	<ul style="list-style-type: none">• Literatuuronderzoek• Inhoudsanalyse• Semi- gestructureerde interviews

Figuur 8 Onderzoeksmethode per deelvraag

3.3.2 Literatuuronderzoek

Voor het onderzoek wordt gebruik gemaakt van diverse externe bronnen zoals wetenschappelijke literatuur. Voor het literatuuronderzoek is gezocht op wetenschappelijke artikelen in de databases van Scope, Web of Science en Google Scholar. De zoektermen die zijn gebruikt zijn: (sociale) innovatie, kenmerken en randvoorwaarden sociale innovatie, definitie sociale innovatie, soorten innovatie. Hierbij is gebruik gemaakt van de sneeuwbal methode. Sneeuwbal methode wil zeggen dat je uitgaat van één publicatie en vanuit deze publicatie zoek je naar andere literatuur. Veelal vanuit de literatuurlijst van deze publicatie kijk je welke literatuur van nut kan zijn voor het onderzoek. Als een auteur veel over sociale innovatie heeft geschreven, is gekeken naar andere publicaties van deze auteur. Vervolgens is nagegaan welke publicaties deze auteur heeft gebruikt, en welke publicaties geschikt zijn voor dit onderzoek.

3.3.3 Inhoudsanalyse

Aanvullend aan de wetenschappelijke literatuur wordt gebruik gemaakt van interne nota's zoals beleidsnotities, uitvoeringsdocumenten en visiedocumenten van de gemeente Deventer.



- Strategisch leer- en ontwikkelplan 2017-2020 (2017);
- Staat van Deventer (2022);
- Onderzoek duurzame inzetbaarheid (2021);
- Met plezier en vitaal blijven werken: wat is daarvoor nodig? (2022);
- Uitvoeringsplan leren en ontwikkelen (2017);
- Advies learning Management System (2021).

Dit bestaande materiaal is gebruikt om twee variabelen te kunnen meten: dynamisch managen (formaliseren van leren) en duurzame inzetbaarheid.

Voor de documentenanalyse is alleen gebruik gemaakt van relevante documenten die betrekking hebben op de drie projecten in de casestudie, en op documenten die betrekking hebben op (sociale) innovatie.

3.4 Dataverzameling

Hieronder wordt toegelicht hoe dataverzameling heeft plaatsgevonden ter beantwoording van de empirische deelvraag: In hoeverre zijn de kenmerken van sociale innovatie ook op projecten of werkwijzen binnen de gemeente Deventer van toepassing?

3.4.1 Operationalisatie

In de operationalisatie wordt een vertaalslag gemaakt van de theorie naar hoe meet je de kenmerken van sociale innovatie. Hiervoor wordt in onderstaande schema eerst een definitie uit de literatuur gegeven. Om de kenmerken te kunnen meten worden indicatoren geformuleerd. Naar aanleiding van de indicatoren worden vragen geformuleerd die hierop van toepassing zijn. Dat niet alle indicatoren vertaald worden naar vragen heeft te maken met de keuze die de onderzoeker heeft gemaakt. Hij heeft een inschatting en keuze gemaakt van wat belangrijk is op basis van de literatuur en op basis van zijn praktijkervaring. De onderzoeker is zich ervan bewust dat de keuzes die zijn gemaakt door bepaalde zaken niet te vragen of onderzoeken kan leiden tot een bevestigings (confirmation) bias. De kans dat de onderzoeker aannames maakt en hiermee zoekt naar bevestiging door het onderzoek uit te voeren, wordt hiermee groter. Ook kan dit consequenties hebben voor de interne validiteit (dit heeft betrekking op de kwaliteit van het onderzoek in de meest brede zin van het woord), als het gaat om de getrokken conclusie met betrekking tot het onderzochte verband de juiste is, en of het gevonden verband op de juiste manier geïnterpreteerd is (Boeije, 2016). Naast de keuze om bepaalde zaken niet te vragen is ook gekeken naar het totaal aantal vragen. Gezien de beschikbare tijd per interview (ongeveer een uur) kunnen niet alle indicatoren vertaald worden naar vragen. Tenslotte worden de bronnen genoemd om te kijken waar meet ik wat. In een aantal gevallen zal ook gekeken worden in beleidsdocumenten van de gemeente Deventer wat hierover wordt gezegd. Dit is ook om te kijken of de praktijk overeenkomt met de werkelijkheid of beleving hiervan.



Kenmerken	Definitie literatuur	Indicatoren	Vragen	Bronnen
Flexibel organiseren	"Het snel intern kunnen handelen" (Volberda & Lewin, 2003).	Veranderingssnelheid weinig regels talenten stimuleren bij mensen ruimte om te experimenteren	Op welke manier in het project kan je snel inspelen op de veranderingen om je heen als dit nodig is? In hoeverre kan je je talenten inzetten in dit project?	casestudie
Slimmer organiseren	"In staat zijn om steeds nieuwe combinaties te kunnen maken van organiseren, personele inzet en technische toepassingen" (Oeij, 2009).	Kennis van buiten naar binnen brengen in de organisatie Deelnemen in netwerken Samenwerking met derden Open innovatie (kennisdeling)	In hoeverre is alle expertise aanwezig om dit project uit te voeren? Op welke manier heb je voor dit project samenwerking gezocht met andere partners in of buiten de organisatie?	casestudie
Strategische orientatie	"Het alert reageren van ontwikkelingen in de omgeving" (Oeij, 2009).	Formaliseren van leren Aandacht management voor autonomie medewerkers Verbeteren van bestaande producten of diensten Zoeken naar nieuwe markten	In hoeverre mag je als je expertise mist in het project zelf een cursus of studie volgen? In hoeverre heb je alle vrijheid om dingen te doen in het projectteam door je leidinggevende? Op welke manier ben je bezig om het project of delen van het project te verbeteren?	Beleidsdocumenten + casestudie
Dynamisch managen	"Het leiderschap die de samenwerking en kennisuitwisseling stimuleert" (Oeij, 2009).	Faciliteren van dialoog Zelf bijdragen aan vernieuwingen	In hoeverre word je pro-actief betrokken door je leidinggevende bij vernieuwingen? Welke vernieuwingen heb je toegepast in het project?	casestudie
Product en markt	"Het verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten" (Oeij, 2012).	Vitaliteit (energiek, veerkrachtig) Werkvermogen (aankunnen van werk fysiek, psychisch, sociaal) Employability (werk behouden toekomst)	Waardoor krijg je energie van dit project? In hoeverre is er aandacht in het project voor het inzetten van oudere medewerkers?	casestudie Beleidsdocumenten + casestudie
Pro-actief betrekken medewerkers	"Medewerkers pro-actief betrekken bij vernieuwingen in de manier van werken en deze mede vormgeven" (Manuel, 2020).			
Duurzame inzetbaarheid	"Rekening houden met de wensen en behoeften van medewerkers in de verschillende fasen van hun loopbaan" (van Vuuren, 2009).			

Figuur 9 Operationalisatie-model

Een onafhankelijke factor is een variabele die niet afhankelijk is van andere variabelen in het onderzoek. Een onafhankelijke factor beïnvloedt andere variabelen in het onderzoek, met name de afhankelijke variabelen. De onafhankelijke factoren worden in het bovenstaande operationalisatie-model genoemd (onder het kopje indicatoren) en worden door de vragen die erachter staan gemeten in de casestudie.

3.4.2 Kwalitatieve interviews

Het in beeld brengen van sociale innovatie binnen de gemeente Deventer wordt gedaan aan de hand van kwalitatieve interviews. Dit om de derde (empirische) deelvraag: “Zijn de kenmerken van sociale innovatie ook op projecten of werkwijze binnen de gemeente Deventer van toepassing?” te kunnen beantwoorden.

Van belang voor het onderzoek is de persoonlijke beleving van de respondenten. Sociale innovatie is een menselijk aspect, ook omdat een ieder hier een eigen beleving bij heeft. De interviews van de respondenten zijn opgenomen, getranscribeerd en geanonimiseerd. Hierbij is een semi-gestructureerd interview toegepast. Dit houdt in dat een deel van gestelde vragen voorafgaand aan het interview voor een groot deel worden vastgelegd. De vragen hoeven niet in een bepaalde volgorde te worden gesteld zodat de respondenten “vrij” kunnen antwoorden. Ook doorvragen is dan mogelijk (Boeije et al., 2016). Het doorvragen op open vragen is zinvol om meer achtergrondinformatie te kunnen krijgen, en ook om hoofd- en bijzaken te kunnen scheiden en vaagheden in antwoorden te verduidelijken.

3.4.3 Respondenten

Om een goed beeld te krijgen of sociale innovatie binnen de gemeente Deventer wordt toegepast worden medewerkers en management van de organisatie onderworpen aan een interview.

De respondenten betreffen dus team- en programmamanagers en medewerkers die betrokken zijn bij projecten waarvan vooraf wordt gedacht dat dit innovatieve projecten zijn. De lijst van innovatieve projecten is besproken binnen de gemeente Deventer met diverse teammanagers. Dit omdat zij het beste beeld hebben van welke projecten er binnen de gemeente zijn en welke zij als innovatief beschouwen. Deze lijst met projecten wordt vervolgens neergelegd bij de programmamanagers om te kijken of we tot een lijst van drie projecten kunnen komen. Omdat de meeste projecten binnen het team Beleid, PRO (Projecten, Realisatie en Ontwikkeling) en Publieke Dienstverlening plaatsvinden is hierbinnen een selectie gemaakt. De reden dat deze projecten zijn geselecteerd is met name omdat we met deze projecten voorop lopen in Nederland of “koploper gemeente” zijn in Nederland.

De interviews hebben plaatsgevonden in de maanden oktober en november 2022. Alle benaderde respondenten hebben vervolgens ingestemd met het interview. Het transcript van het verslag is vervolgens voorgelegd aan de respondenten voor akkoord.

3.4.4 Interviews

De interviews zijn gehouden met 11 personen, waarvan acht personen die direct verbonden zijn aan een project. De projecten zijn door de team- en programmamanagers als innovatief bestempeld. Ook



is een team- en programma-manager geïnterviewd, en daarnaast nog een informatiestrateg. De interviews duren gemiddeld 1 a 1,5 uur. In het interview wordt eerst uitgelegd wat het doel is van het onderzoek om de sociale innovativiteit van de gemeente Deventer te kunnen bepalen. Om inzicht te krijgen welke kenmerken goed en welke minder goed ontwikkeld zijn wordt er ruimte geboden om de antwoorden toe te lichten.

Na de introductie zijn de geïnterviewden eerst een tweetal inleidende vragen gesteld, om een eerste indruk te krijgen van sociale innovatie in de gemeente Deventer, namelijk: - wordt in de gemeente sociale innovatie toegepast? - Wat zijn de voornaamste motieven om (sociaal) te innoveren? De vragenlijst bestaat voor het grootste deel uit open vragen, waarbij ruimte is om door te vragen (Baarda et.al, 2021). Zie hiervoor ook het operationalisatie-model (zie figuur 8). Ook zullen algemene vragen gesteld worden zoals:

1. A. Kan je in het kort de achtergrond van het project beschrijven?
B. In welke fase bevindt zich het project?
2. Wat is je rol in het project?
3. Hoe lang ben je al bij dit project betrokken?
4. In hoeverre vind jij dat dit project innovatief is?

Vervolgens is gevraagd naar de kenmerken van sociale innovatie. Per kenmerk is de term eerst uitgelegd. Doordat de medewerkers allemaal een andere rol uitoefenen en hun eigen specialisatie hebben, zullen ze wellicht niet alle kenmerken kennen of volledig kennen. Dit is de reden om eerst de kenmerken toe te lichten zoals genoemd in hoofdstuk 2.4. Daarnaast is gevraagd om een score te geven ten aanzien van de kenmerken. Deze vragen meten de kenmerken op een 5-punts Likertschaal, variërend van (1) dit item is zeer zwak ontwikkeld in de gemeente Deventer, tot (5) sterk ontwikkeld. Daarbij is gekozen om een escape op te nemen met 'weet niet/geen mening'. Deze escape is ingebouwd in het onderzoek, zodat respondenten die echt geen antwoord kunnen geven op de vraag, dit via deze optie kunnen aangeven. De keerzijde van de escape is dat respondenten deze optie kunnen gebruiken om niet na te hoeven denken over de vraag. Om de kans daarop enigszins te verkleinen is de 'geen mening' optie niet in het midden van de schaal geplaatst maar op het einde.

De onderzoeker realiseert zich dat hij hiermee een heel ander type onderzoek introduceert. Deze methode wordt veelal toegepast in kwantitatieve onderzoeken zoals in enquêtes. Dat de Likertschaal toch opgenomen is, is om de begrippen te kunnen meten. De reden dat de Likert schaal in een kwalitatief onderzoek wordt gebruikt heeft voor een deel te maken met de doelgroep. Zij vinden het plezieriger om emoties op een eenvoudige en eenduidige manier te verwoorden in cijfers/scores dan in vele woorden. Qua tijd was dit ook de beste oplossing omdat dit relatief de minste tijd kostte, en er nu tijd was om vragen die meer tijd kosten te kunnen stellen. Daarnaast kon er nu ook worden doorgevraagd als dit nodig was. Ook voor de eenduidige verwerking van de gegevens maakt dit het voor de onderzoeker een stuk makkelijker. Hoewel de onderzoeker zich bewust is van het feit dat het antwoord vanuit de perceptie van de respondent is, en geen objectieve weergave is, geeft het wel een bepaald inzicht weer. Namelijk: hoe scoort volgens de respondenten de gemeente Deventer in dit project op de verschillende kenmerken van sociale innovatie? Om het onderzoek uit te voeren of de gemeente Deventer een sociaal innovatieve gemeente is zou een gemeentebrede enquête gewenst zijn. Dit zou dan afgezet moeten worden tegen (een) andere gemeente(n) (zie ook hoofdstuk 5 conclusies en aanbevelingen). Hiervoor is in dit onderzoek niet gekozen. Tot slot wordt gevraagd of de geïnterviewden nog iets missen of iets wat nog niet aan de orde is geweest in het onderzoek wat wel relevant is.



3.5 Data-analyse

Een data-analyse omvat het zorgvuldig bestuderen en interpreteren van gegevens die tijdens een onderzoek zijn verzameld (Boeije et al, 2016). Er is een kwalitatieve data-analyse uitgevoerd. Dat wil zeggen dat het beschrijvend is. Bij de uitvoering van dit kwalitatief onderzoek is er veel tekst die moet worden doorgewerkt en geanalyseerd. Deze tekst is afkomstig uit de gehouden interviews. In deze interviews ga je op zoek naar het diepere verhaal achter de onderzoeksvraag zoals: “Zijn de kenmerken van sociale innovatie ook op projecten of werkwijze binnen de gemeente Deventer van toepassing?”.

De interviews zijn opgenomen en zijn uitgeschreven (getranscribeerd) met behulp van het programma Amberscript. Voor het onderzoek niet relevante informatie, zoals persoonlijke verhalen, zijn uit de transcripten gewist. Er is gekozen om Axiaal te coderen; dat wil zeggen dat “codes met elkaar vergeleken worden en bij elkaar horende codes worden samengevoegd tot een overkoepelende code” (Boeije et al., 2016). De vragenlijst is ook gelabeld zodat de juiste informatie gekoppeld wordt met de vragenlijst.

Naast het kwalitatieve verhaal is de geïnterviewden gevraagd naar een score van één tot en met vijf voor de vraag “hoe scoort de gemeente Deventer ten aanzien van de kenmerken”. Deze scores worden in hoofdstuk 4 in een tabel samengevat.

De scores van de drie verschillende projecten zullen met elkaar vergeleken worden om te kijken welke kenmerken van sociale innovatie in de gemeente Deventer goed ontwikkeld zijn, en welke kenmerken nog aandacht behoeven.

3.6 Methodologische verantwoording

Om goed onderzoek te doen zijn navolgbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit erg belangrijk. Toch is de onderzoeker er zich terdege van bewust dat dit beperkt mogelijk is v.w.b. de betrouwbaarheid en validiteit, ondanks dat de intenties van de onderzoeker goed zijn. Wel zijn er maatregelen te nemen om dit tegen te gaan, zoals een deugdelijke uitvoering van het onderzoek (Boeije, 2016).

3.6.1 Navolgbaarheid

De meeste interviews zijn vastgelegd via een geluidsopname. Deze geluidsopname is op een beveiligde schijf binnen de gemeente Deventer opgeslagen. Eén respondent wilde dat er geen opname gemaakt werd. Wel mochten er aantekeningen van het interview gemaakt worden. Na afronding van deze scriptie zullen de geluidsopnames worden verwijderd. De interviews zijn daar waar mogelijk getranscribeerd en geanonimiseerd opgeslagen. Deze zijn zoals aangegeven in hoofdstuk 3.5 gecodeerd. Dit maakt dat het onderzoek navolgbaar is.

3.6.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wil zeggen “of de verzamelde gegevens een goede afspiegeling vormen van de werkelijkheid” (Boeije et al., 2016). Om de betrouwbaarheid te vergroten is de structuur van de interviews en de vragen vooraf bepaald. Zo wordt de invloed van de onderzoeker beperkt. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van literatuurstudie en semigestructureerde interviews. Al deze instrumenten behandelen de onderzoeksvragen over de definities en de kenmerken van sociale innovatie. Door het gebruik van literatuuronderzoek en semigestructureerde interviews te



combineren is er sprake van triangulatie van methoden. Dit om dezelfde variabelen te kunnen meten. Dat wil zeggen dat tekortkomingen van het ene instrument gecompenseerd kunnen worden door andere instrumenten.

Omdat de onderzoeker uit de organisatie komt is er wellicht de neiging bij de respondenten om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Het onderzoek is uitgevoerd in een veilige omgeving (digitaal veilige omgeving of fysiek in een afgesloten ruimte). Vooraf werd in het interview verteld dat de uitkomsten van het interview worden geanonimiseerd en dat de uitkomsten juist zijn bedoeld om sociale innovatie in de gemeente te verbeteren. De respondenten kunnen juist hieraan bijdragen. Omdat de onderzoeker al een onafhankelijke functie in de gemeente Deventer heeft draagt dit bij aan de betrouwbaarheid.

3.6.3 Validiteit

Validiteit is de mate waarin resultaten geldig zijn en overeenkomen met de werkelijkheid (juistheid van de resultaten) (Boeije et al., 2016). Dit kan onderzocht worden door te meten wat je wilde meten. In dit onderzoek is geprobeerd de validiteit te vergroten door de interviewvragen te laten aansluiten op het theoretisch kader.

3.7 Ethische aspecten in het onderzoek

Voor dit onderzoek is een aanvraag ingediend bij de ethische commissie van de faculteit BMS. Dit onderzoek wordt uitgevoerd volgens de ethische richtlijnen voor niet-medisch onderzoek. De ethische commissie heeft op voorhand vastgesteld (toestemmingsnummer 221186) dat er geen ethische bezwaren zijn tegen dit onderzoek. De onderzoeker heeft voldoende afstand met de projecten. Er is geen hiërarchische verhouding of machtsverhouding tussen de onderzoeker en de respondenten. De respondenten hebben toestemming gegeven voor deelname aan dit onderzoek. Voorafgaand aan dit onderzoek zijn de respondenten geïnformeerd over het doel en de aanpak van dit onderzoek. De respondenten is gewaarborgd dat de gegevens anoniem verwerkt zullen worden en ook dat de gegevens niet te herleiden zijn naar één persoon. Na afloop van het onderzoek zullen de interviews worden gewist.



4. Resultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek toegelicht. Allereerst zullen de drie projecten worden toegelicht (4.2). Tenslotte zullen de uitkomsten van het onderzoek worden geanalyseerd (4.3).

4.2 Projecten

Hieronder worden de drie innovatieve projecten van de gemeente Deventer beschreven. Eerst wordt het project vanuit het domein van Publieke dienstverlening geïnitieerd (4.2.1) beschreven, vervolgens het project vanuit het ruimtelijk domein (4.2.2) en tenslotte het project uit het sociale domein (4.2.3).

4.2.1 Project Open Inwoner Platform

In 2018 is de gemeente Deventer samen met de gemeenten Enschede, Groningen, Leeuwarden, Zaanstad en Zwolle het initiatief gestart voor het project Open Inwoner Platform. Het doel hiervan is het versterken van de informatiepositie van de inwoners, zodat zij regie op processen en dienstverlening kunnen voeren. De inwoners verdwalen veelal in de vele websites, persoonlijke omgevingen en andere digitale kanalen van de overheid en dienstverlenende partners. Zo moet de systeem- en leefwereld dichter bij elkaar worden gebracht. Dat vraagt om een andere manier van dienstverlening richting inwoners. Open Inwoner Platform wil door middel van nieuwe technologieën inwoners snel en goed helpen aan de juiste, op maat gesneden informatie die voor de inwoner relevant is en hen zo nodig soepel toe leidt naar relevante (digitale) dienstverlening en samenwerking tussen inwoners, professionals en andere partijen mogelijk maakt. Zo moet er toekomstbestendige en flexibele digitale omgeving gerealiseerd worden. De te ontwikkelen oplossing moet inwoners en professionals (in- en extern) helpen om sneller en effectiever informatie te vinden en te delen. In 2019 is een pilot gestart met een beperkte doelgroep van jongeren. De pilot heeft aangetoond dat de doelgroep (in dit geval jongeren) toegevoegde waarde ervaart van zelf regie voeren in een online omgeving. Wat dit concreet betekent is dat inwoners:

- toegang tot beschikkingen en andere correspondentie;
- toegang tot gegevens over hun uitkering, inhoudingen, verstrekkingen en andere voorzieningen;
- mogelijkheden op interactie met professionals (veilig achter een eigen account);
- mogelijkheden om profiel aan te maken en te verrijken;
- mogelijkheden om profiel te delen en samen te werken met mensen uit eigen netwerk en met professionals. Dit alles op één plek toegankelijk met als doel het creëren van inzicht, overzicht en uitzicht voor inwoners.

De oplossing moet uiteindelijk ook op te schalen zijn voor andere gemeenten. Alle pilot gemeenten pakken een bepaald thema op. Bij de gemeente Deventer zijn dit jongeren. Voor Enschede is dit de energietoeslag. Zo hebben alle 6 koplopergemeenten een bepaald thema opgepakt. Als dit goed ontwikkeld wordt en uiteindelijk goed werkt kan dit worden overgenomen door andere gemeenten. De kans is dus groot dat wat in Deventer aan jongeren ontwikkeld is, straks wordt overgenomen door andere gemeenten in Nederland.



De oplossing die voor ogen staat, biedt de inwoners de ultieme dienstverlening. Inwoners ervaren grote mate van regie en hun informatiepositie wordt door middel van beschikbare gegevens versterkt.

Door samenwerkingen ontstaan er betere oplossingen. Dat is het uitgangspunt van het project. Successen en ervaringen worden gedeeld tussen de koplopergemeenten. Maar ook waar loop je als gemeente tegenaan wordt besproken. Hier kunnen dan de andere koplopergemeenten hun voordeel mee doen. Uiteindelijk kunnen alle gemeenten profiteren van het werk van deze zes koplopergemeenten.

Wat is innovatief aan Open Inwoner Platform?

Een van de inleidende vragen aan de respondenten is wat het project Open Inwoner Platform innovatief maakt. Hier wordt dus niet gevraagd of het project sociaal innovatief is omdat dit dan nog niet besproken is. In hoofdstuk 4.3.8 wordt door de respondenten aangegeven in hoeverre het project sociaal innovatief is.

Volgens de respondenten van het project OIP is met name innovatief:

Inwoners nemen zelf het initiatief nemen om gegevens uit te wisselen; Gemeente Deventer is samen met 5 andere gemeenten koploper gemeente hierin. Dit wordt nu nog niet toegepast in andere gemeenten.	5
Het is een andere manier van werken voor gemeente ambtenaren	2
Common ground principes toegepast: dat wil zeggen het is een concept dat je toepast en conform waaraan je werkt, en niet iets dat je koopt of huurt. De data wordt losgekoppeld van applicatie. De data wordt bevraagd bij bron waardoor data niet gekopieerd of opgeslagen hoeft te worden. Het wordt toegepast bij gemeenten.	2

Figuur 10 beoordeling respondenten van het project OIP, waarom het project innovatief is.

4.2.2 Project Digital Twin

Digital Twin is een 3D representatie van de fysieke leefomgeving. Er zijn nu meer dan 30 gemeenten die gebruik maken van Digital Twin. Toch lopen we in de ontwikkeling in Deventer voorop in Nederland en zelfs in Europa. Wat doen wij in Deventer anders dan andere gemeenten?

In de Digital Twin zit dus geo-informatie maar ook statistische informatie. Zo kan je de bevolkingssamenstelling van een wijk zien, meldingen die gedaan worden in openbare ruimte etc. “Het mooie van het systeem is dat je niet alleen gegevens te zien krijgt in digitale plaatjes maar het is ook mogelijk om analyses en scenario’s te maken. Dit heeft een grote meerwaarde” aldus een van de respondenten. Als voorbeeld wordt genoemd het aanleggen van wadi’s (dit zijn groengebieden die regenwater filteren en opslaan). Je kan zien waar bij een grote hoeveelheid regen het water terecht komt en hier dan op de juiste plaatsen wadi’s aanleggen.

Ook wordt gebruik gemaakt van sensordata. De gemeente Deventer maakt hier steeds meer gebruik van. Het gebruik van sensoren wordt toegepast in verkeer (om te zien waar opstoppingen zijn, hoe verkeersstromen lopen), bij parkeerplaatsen (welke parkeerplaatsen zijn nog “vrij”) maar ook ondergrondse afvalcontainers (hiermee kan je zien of een afvalcontainer vol zit).

Digital Twin wordt ook gebruikt voor het maken van beleid. Een voorbeeld hiervan is op kruisingen/wegen waar veel verkeersongelukken gebeuren kan de weg worden aangepast om het verkeersveiliger te maken. Dit kan in de beleidsstukken worden verwerkt.



Ook voor het nemen van beslissingen kan Digital Twin een schat aan informatie opleveren. Veel data wordt verzameld buiten de gemeente om. Zo wordt bijvoorbeeld door het RDW het aantal bewegingen in de stad in kaart gebracht, snelheden bekeken etc. Ook data van weersverwachtingen, spelen voor met name het aantal ongelukken een rol. Op deze manier kan er anders tegen een vraagstuk worden aangekeken. Door deze data bij elkaar te brengen krijg je informatie die soms tot andere keuzes van beslissingen leiden. “Met data en analyse kan een gemeente klantgedrag voorspellen, besluitvorming verbeteren en op trends inspelen. Hoe duidelijker je je klanten in beeld hebt, hoe makkelijker je ze kunt bereiken” (A+O fonds Gemeenten, 2017)

Het prioriteren van wat eerst moet ligt bij de beleidsmedewerkers. Het gaat erom dat data bij elkaar wordt gebracht. Ieder heeft hierin zo zijn/haar eigen belang. Er wordt naast de eigen data van de gemeente ook gebruikt gemaakt van data van landelijke databronnen of kadaster. Er wordt door het team die de gegevens van Digital Twin beheert met name gekeken hoe krijgen we toegang tot die data en is dit de data die we nodig hebben?

Als alle data bij elkaar is gebracht kunnen ook scenario's worden doorberekend en kunnen ook situaties worden gesimuleerd. De kracht van Digital Twin is dat data gesimuleerd en gevisualiseerd kan worden. Ook het lokatiegericht maken van de data heeft veelal zijn meerwaarde. Alle registraties worden door NCA (Netherlands Court of Audit) geaudit. Dit zijn landelijke richtlijnen waaraan getoetst wordt. Voor de NCA is het belangrijk om beter inzicht te krijgen in de soorten algoritmen die de overheid gebruikt, voor welke activiteiten en hun impact op de samenleving. Tevens wordt de data getoetst door het Kadaster. Deze data moet up to date zijn, en bijgewerkt zijn.

Er wordt samengewerkt met andere gemeenten zoals Utrecht en ook Almelo. Het zijn met name grote en middelgrote gemeenten die wat verder zijn op het gebied van datagericht werken. Terwijl de kleinere gemeenten met name de data nog op orde moeten brengen. De gemeente Deventer heeft een primeur in Nederland als het gaat om de 3D mesh. De 3D mesh is een fotorealistische weergave van de bebouwde omgeving op schaal in 3D. Zo is de hele stad in kaart gebracht op basis van zeer gedetailleerde luchtfoto's. Deze informatie wordt elke 4 weken vernieuwd, zodat de informatie actueel is. Een 3D-mesh wordt pas echt zinvol als je er data aan toevoegt. Attributen en informatie aanvullend op de beelden levert allerlei inzichten op die voorheen niet beschikbaar waren. Deventer is nu binnen het samenwerkingsverband De Kien, waar ook Universiteit Twente, Aventus en Saxion deel van uitmaken, aan het kijken hoe bijvoorbeeld scenario denken het beste kan worden uitgevoerd.

Wat is innovatief aan Digital Twin?

Een van de inleidende vragen aan de respondenten is wat het project Digital Twin innovatief maakt. Hier wordt dus niet gevraagd of het project sociaal innovatief is omdat dit dan nog niet besproken is. In hoofdstuk 4.3.8 wordt door de respondenten aangegeven in hoeverre het project sociaal innovatief is.

Alle respondenten van het project Digital Twin geven aan dat het project innovatief is:

Reactie	Aantal
Het betreft hier een nieuwe technologie in 3D;	5
Data kan gevisualiseerd worden door middel van het invoegen van objecten zoals bijvoorbeeld lantaarnpalen, wadi's, bomen, verkeersdrempels;	5
Het kunnen doen van scenario's en het kunnen doen van simulaties.	5

Figuur 11 beoordeling respondenten van het project Digital Twin, waarom het project innovatief is



4.2.3 Project Delta View

Huidige situatie

We zien een grote toename van inwoners met financiële zorgen. Door de coronacrisis heeft niet alleen de bestaande doelgroep het moeilijk gekregen, maar zien we ook nieuwe groepen ontstaan die moeite hebben om rond te komen. De drempel om hulp te vragen bij aan de gemeente was al hoog, de coronamaatregelen lijken dit niet te verlagen. Tegelijkertijd blijft het ingewikkeld om zélf inwoners tijdig en op de juiste manier te bereiken. We zien dat inwoners met financiële zorgen (en dat is gemiddeld gezien 1 op de 5) ongeveer 5 jaar wachten voor ze de gemeente om hulp vragen. De beginnende achterstanden zijn in die tijd opgelopen tot hoge schulden in complexe gezinssituaties, waar specialistische en langdurige ondersteuning voor nodig is om het op te lossen. Al met al zijn dit zorgwekkende cijfers die het belang van vroegsignalering van schulden laten zien. Want hoe eerder je erbij bent, hoe beter. Vaak zijn de schulden dan lager, waardoor het gemakkelijker kan zijn om tot een oplossing te komen. Daarbij is het inmiddels bij de gemeente ook bekend wat het hebben van schulden, en de stress die dat met zich meebrengt, betekent op de andere leefgebieden van mensen.

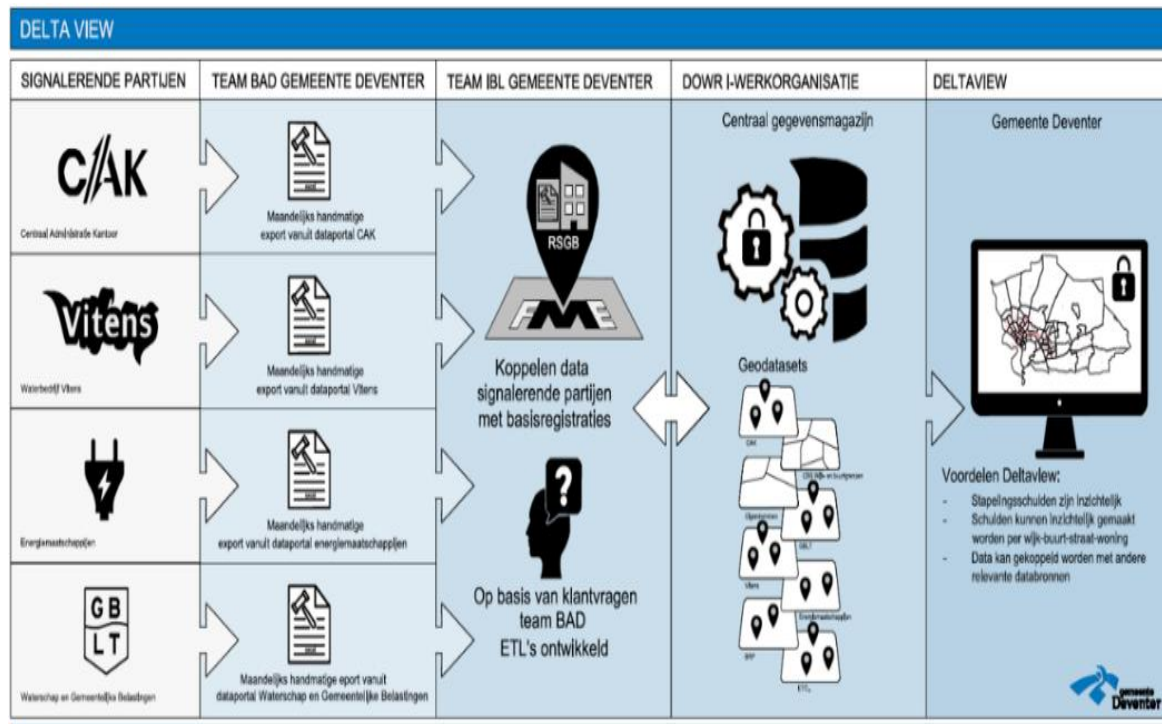
Project Delta View

Wat je als gemeente eigenlijk wilt weten van je inwoners met schulden is: waar bevinden ze zich? Want alleen op die manier kunnen wij de eerste stap zetten tot het aanbieden van hulp en ondersteuning. Om de brug tussen de gemeente en de inwoner te verkleinen, is het noodzakelijk te weten wáár de inwoners met financiële problemen zich bevinden. Op deze manier kunnen we zowel individuele als collectieve interventies plegen op de juiste plek, op het juiste moment. Maar ook: heeft alleen de zorgverzekering een signaal afgegeven, of is deze persoon inmiddels ook bekend bij Vitens (waterleidingbedrijf) en de energiemaatschappij? Dus zogenoemde matching van de signalen. Bovendien kunnen we, wanneer we de persoonsgegevens inzichtelijk maken, ook aangeven in welke buurten e/o wijken de schuldenproblematiek het hoogst is. Dit biedt mogelijkheden om zorg en ondersteuning collectiever in samenwerkingen met externe zorg- en welzijnspartijen aan te bieden. Deltaview heeft een groot bereik. Wanneer de gehele leefsituatie van een inwoner door schulden wordt beïnvloed, is de data nuttig voor al deze leefgebieden. We zetten hiermee in op de juiste interventies op de juiste plek.

Deltaview verzamelt de gegevens die de gemeente ontvangt via de diverse kanalen, koppelt deze en maakt het zichtbaar op de kaart van Deventer. Dankzij deze koppeling heeft de gemeente de mogelijkheid tot verschillende filters en selectiemogelijkheden. Zoals het selecteren op enkelvoudige of meervoudige signalen. Maar ook kunnen er selecties toegepast worden op basis van leeftijd, soort en hoogte betalingsachterstand en wijken. Er wordt altijd gecontroleerd of er reeds een lopend schuldhulpverleningstraject actief is (in dat geval hoeft het adres wellicht niet bezocht te worden).



Architectuur



Figuur 12 Architectuur project Delta View (gemeente Deventer, 2022d)

Met Deltaview hebben we als hoofddoel: het in beeld krijgen van inwoners met financiële zorgen die tot dan toe niet zichtbaar zijn of zichzelf gemeld hebben bij de gemeente om zo complexe (schuld)situaties te voorkomen. Uit de evaluatie blijkt dat dit dan ook: 92% van de geselecteerde inwoners waren nog niet in beeld bij de gemeentelijke schuldhulpverlening. Ook lukt het om door meer maatwerk te leveren forse schulden op te lossen. Dit deden we door inkomen te verhogen, de werkgever erbij te betrekken en andere overheidspartners verantwoordelijk te maken voor hun bijdrage aan de vaak knellende situatie.

Van de inwoners die we hebben gesproken had nog niemand zelf actief hulp gezocht bij de gemeente of gemeentelijke regelingen (zoals spreekuren, etc.) Daaruit concluderen wij dat Deltaview erin slaagt om inwoners met beginnende financiële schulden in beeld te krijgen die anders buiten beeld waren gebleven. Van de inwoners die we daadwerkelijk hebben geholpen hebben we in 27% van de situaties met externe partners zoals werkgevers of overheidspartijen (zoals de DUO en SVB) op kunnen lossen.

Opbrengst

In de pilotfase 1 (oktober 2021 – april 2022) hebben twee pilots gedraaid, namelijk: de 65+ers en de jongeren (18-27 jaar). In totaal zijn er 260 inwoners geselecteerd uit Deltaview. Hierop was een uitvalspercentage van 15 % door niet correcte data en daardoor niet woonachtig op het adres etc. De opbrengst van de beide pilots is als volgt:



	Jongeren	Ouderen
Hulpaanbod gedaan door middel van kaartje of app	90%	32%
Daadwerkelijk contact met inwoner	31%	13%
Hulpaanbod geaccepteerd door inwoner	12%	3%
Wel gesproken, geen hulp gewenst hulpaanbod	19%	6%
Hulp nav melding zorgverzekeraar	62%	60%
Hulp nav melding energie	23%	40%
Hulp nav melding huurachterstand (*particuliere verhuurders)	15%	Nvt
Inkomen verhoogd door aanvullende regelingen/rechten aangevraagd	38%	Nvt

Figuur 13 Evaluatie pilot Delta View (gemeente Deventer, 2022d)

Er is een groot verschil in opbrengst tussen de beide pilotgroepen. De doelgroep ouderen (en de projectmedewerker) heeft de meeste hinder ondervonden van de coronamaatregelen.

Er werden geen huisbezoeken afgelegd en ouderen stonden niet open voor afspraken op het stadhuis. Na het opheffen van de coronamaatregelen zien we daarna dat de gesprekken en afspraken weer toenemen. In de evaluatie staat dat bij de groep ouderen de problematiek wel groter is dan bij jongeren. Bij 65+ ers is als zij op de lijst staan de problematiek van gezondheid, problematische schulden, eenzaamheid en relationele problemen groter dan bij jongeren. In de interviews wordt aangegeven dat dit te maken heeft dat ouderen een bepaalde schaamte hebben om over bovengenoemde problemen te praten. Ook weten zij niet altijd de juiste instantie te vinden om bijvoorbeeld in aanmerking te komen voor zorg of financiële steun. “Bij jongeren is er minder schaamte en zij weten de weg beter te vinden”, aldus een van de respondenten.

Het grootste risico van DeltaView is volgens alle respondenten die in het dit project werkzaam zijn, de gevoeligheid van de gegevens en het is daarmee belangrijk dat er beperkt wordt wie het systeem kan raadplegen. Dat is op dit moment belegd bij een beperkt aantal personen; alleen zij kunnen het systeem DeltaView raadplegen en tot op huishoudenniveau inzoomen. Daarnaast is de gevoeligheid van de gegevens op zichzelf, en het delen daarvan, een risico waar rekening mee gehouden moeten worden. Daarom zijn bij de ontwikkeling van DeltaView ook de Information Security Officer (ISO) en Privacy Officer (PO) betrokken geweest. Met Deltaview wordt gewerkt met gevoelige persoonsgegevens (zoals inkomen), daarom gelden er zwaardere eisen dan bij basis persoonsgegevens. Het is daarom van belang om scherp te blijven op nut en noodzaak van (de wens tot) het toevoegen van andere data aan Deltaview. Is het data die bijdraagt aan het oorspronkelijke doel? Door de privacy keuring wordt vooraf al veel ondervangen (immers moet de data volgens de



AVG een wettelijke grondslag/doel hebben), maar naast de juridische grondslag is het ook nodig om je kritisch af te vragen of de toevoeging van overige data verantwoord is.

Naast de juridische analyse, is volgens de respondenten de ethische kwestie ook belangrijk.

“Wanneer we data, op juridische basis, mogen gebruiken en/of delen, vervolgen we met een ethische analyse. We stellen ons steeds de vraag: we mogen deze data gebruiken, maar willen we dit ook? “, aldus een van de respondenten.

Wat maakt Delta View innovatief?

Een van de inleidende vragen aan de respondenten is wat het project Open Inwoner Platform innovatief maakt. Hier wordt dus niet gevraagd of het project sociaal innovatief is omdat dit dan nog niet besproken is. In hoofdstuk 4.3.8 wordt door de respondenten aangegeven in hoeverre het project sociaal innovatief is.

De respondenten van het project Delta View geven allen aan dat:

Reactie	Aantal
De signalen zijn in een vroeg stadium in beeld. Door gebruik te maken van (verschillende) databronnen zijn geldproblemen sneller in beeld.	3
Mogelijk om voorspellingen te doen door meerdere indicaties aan elkaar te koppelen.	3
Voor de gemeente Deventer vernieuwend door gelijk een huisbezoek te brengen aan degene met schulden (veelal nog in een begin stadium).	3

Figuur 14 beoordeling respondenten van het project OIP, waarom project innovatief is

4.3 Analyse

Voor de analyse van alle kenmerken zal eerst een totaal beeld gegeven worden hoe de respondenten tegen de zeven kenmerken in totaal aankijken van hun eigen project. Daarna zullen alle kenmerken apart geanalyseerd worden.

Hieronder zijn de kenmerken beoordeeld door de respondenten. De respondenten hebben een score gegeven van 1= zeer zwak ontwikkeld; 2 = zwak ontwikkeld; 3= normaal ontwikkeld; 4 = goed ontwikkeld en 5= niet bekend/geen mening. Om het gemiddelde te berekenen is 5= niet bekend/geen mening niet meegerekend.

	Kenmerken	Gemiddeld
1	Flexibel organiseren	3,5
2	Slimmer organiseren	3,8
3	Strategische oriëntatie	3,8
4	Dynamisch managen	3,7
5	Product en markt	3,9
6	Pro actief betrekken	3,8
7	Duurzame inzetbaarheid	3,7

Tabel 15 kenmerken sociale innovatie beoordeeld voor hun eigen project door respondenten.

Opvallend is dat de respondenten alle kenmerken voor hun eigen projecten gemiddeld tussen de 3,5 en 3,9 geven. Om de scores goed te kunnen beoordelen zullen we de kenmerken afzonderlijk en per project nog even moeten worden bekeken.



4.3.1 Flexibel organiseren

Het eerste kenmerk van sociale innovatie “flexibel organiseren” (kort gezegd: “Het snel intern kunnen handelen op ontwikkelingen” (Volberda & Lewin, 2003)) scoort gemiddeld relatief het minst goed van alle kenmerken van sociale innovatie volgens de respondenten voor hun eigen project.

Flexibel organiseren	Gemiddeld
Open Inwoner Platform	3,8
Digital Twin	3,3
Delta View	3,3
Totaal	3,5

Tabel 16 beoordeling flexibel organiseren per project

Om snel intern te kunnen handelen:

Er zijn bij het Open Inwoner Platform (OIP) korte lijntjes met de ontwikkelaar van het platform. Dit is nodig om snel te kunnen handelen als iets op het platform niet goed gaat. Daarom scoort dit van de 3 projecten het hoogst met een 3,8 (op schaal van 4).

Vijf van de elf respondenten geven aan dat er niet altijd snel intern gehandeld wordt op ontwikkelingen en dat dit te maken heeft met:

- de trage politieke besluitvorming;
- privacy wetgeving (AVG) waardoor er eerst gekeken moet worden of de gegevens volgens de wetgeving wel uit de systemen gehaald mogen worden.

4.3.2 Slimmer organiseren

Het tweede kenmerk van sociale innovatie “slimmer organiseren” is samenvattend gezegd: “in staat zijn steeds nieuwe combinaties te kunnen maken van organiseren, personele inzet en technische toepassingen”(Oeij, 2009). Hieronder wordt weergegeven hoe de respondenten slimmer organiseren beoordelen voor hun eigen project.

Slimmer organiseren	Gemiddeld
Open Inwoner Platform	3,8
Digital Twin	4,0
Delta View	3,7
Totaal	3,8

Tabel 17 beoordeling slimmer organiseren per project

Talenten worden ingezet in het project. Ook wordt een jongere ingezet om de jongeren doelgroep beter te begrijpen, zoals bij het project Delta View. Bij twee van de drie onderzochte projecten wordt een trainee (jongere die net van school komt en ervaring opdoet) ingezet.

Respondenten (respondent 1,3 en 10) geven aan waar een trainee in het project zit dat die vaak net even anders naar dingen kijkt dan mensen die al langer in de organisatie werken. In het project Open Inwoner Platform zitten zelfs mensen van verschillende teams zoals bijvoorbeeld communicatie en ICT. De reden hiervan is dat ieder vanuit zijn/haar eigen expertise naar het project kijkt en als dit zich voordoet oplossingen kan aandragen als dit nodig is, aldus een van de respondenten.



Binnen het project Digital Twin geeft een van de respondenten (respondent 6) aan dat we toe moeten naar een “digitale kraamkamer” waarin alle innovatieve krachten gebundeld worden. Dit betekent dat alle talenten vanuit meerdere teams samen werken aan een oplossing van een technisch (in dit geval digitaal) probleem.

4.3.3 Strategische oriëntatie

Met het derde kenmerk van sociale innovatie “strategische oriëntatie” wordt bedoeld het bewust naar binnenhalen van informatie van buiten naar binnen de organisatie halen. Tevens het in beeld brengen van externe ontwikkelingen die op de organisatie afkomen en samenwerken met derden en participeren in netwerken (Oeij, 2012).

De laatste twee aspecten zijn niet geformaliseerd in beleid in de gemeente Deventer. Wel vindt de directie van de gemeente Deventer dit een belangrijk thema. Vanuit de directie moet elk team jaarlijks een teamontwikkelplan opstellen. Hoewel het format en inhoud niet wordt voorgeschreven, wordt door de meeste teams in dit teamontwikkelplan wel beschreven wat de externe en interne ontwikkelingen zijn die op het team afkomen en welk effect dit heeft op het team. Samenwerken met derden en participeren in een soort basisbehoefte van elke gemeente.

Hieronder wordt weergegeven hoe de respondenten strategische oriëntatie beoordelen voor hun eigen project.

Strategische oriëntatie	Gemiddeld
Open Inwoner Platform	4,0
Digital Twin	4,0
Delta View	3,3
Totaal	3,8

Tabel 18 beoordeling strategische oriëntatie per project

Het bewust naar binnen halen van informatie van buiten wordt veelal door cursussen, trainingen en opleidingen gedaan. Hiervoor is in Deventer beleid ontwikkeld in de vorm van een strategisch leer- en ontwikkelplan (Deventer, 2017).

De meest genoemde antwoorden van de respondenten van het naar binnen halen van expertise zijn als volgt:

Opmerkingen	Aantal (n=11)
Het binnenhalen van expertise is niet het probleem, zorgen dat je alle mensen in je project hebt. Er is samenwerking gezocht met een externe partij die ook veel expertise in huis heeft (respondent 4 en 6)	2
Er wordt met veel bedrijven, instellingen, onderwijs samengewerkt. Er wordt veel kennis en ervaringen uitgewisseld. Hierdoor helpen we elkaar verder (respondent 2,9 en 10) .	3
Er wordt (onder andere via Dimpact ³) veel kennis naar binnengehaald en ook gedeeld met andere gemeenten. Echter niet alle informatie is kopiëren doordat elke gemeente haar eigen processen heeft (respondent 1,3,5 en 8).	4

³ Dimpact is de Coöperatieve vereniging van, voor en door gemeenten. De leden zijn de eigenaar van de coöperatie en sturen de ontwikkelingen aan.



Er wordt informatie van bedrijven en instellingen (energiemaatschappijen, UWV, etc. naar binnengehaald. Er zijn nu gesprekken gaande met o.a. verzekeringsmaatschappijen en telefoonaanbieders) om data van hen te krijgen om zo doende meer schulden van inwoners in beeld te krijgen (respondent 7 en 11).	2
--	---

Tabel 19 antwoorden respondenten over het naar binnenhalen van expertise van de drie projecten (Open Inwoner Platform, Digital Twin en Delta View)

Uit de bovenstaande antwoorden van de respondenten blijkt dat de expertise in de projecten kwetsbaar is. De respondenten geven twee punten aan als aanvulling op bovenstaande antwoorden die niet gaan over het binnenhalen van expertise maar wel van belang zijn voor het onderzoek en een relatie hebben met strategische oriëntatie.

1. Kwetsbare functies

Er zijn maar een paar mensen die uit de data informatie boven tafel kunnen krijgen. Door twee respondenten (respondent 4 en 9) wordt dit als zeer zorgelijk ervaren. Zij geven aan dat “er meer mensen intern opgeleid moeten worden, want mensen in de markt zijn niet te krijgen. Er wordt in alle gemeenten in Nederland gezocht naar data specialisten. Het belang wordt steeds meer gezien. Ook de behoefte binnen de gemeente Deventer neemt toe”.

2. Beperkte tijd

Daarnaast wordt door een van de respondenten (respondent 4) zorgen geuit over de hoeveel tijd die ze in een project kunnen steken. “Er is voldoende expertise maar te weinig tijd om nog meer tijd in dit project te steken. Dit moet vaak naast het gewone werk of andere projecten gedaan worden, dat is jammer want je wil graag dat er tempo gemaakt wordt”. Een andere respondent (respondent 10) meldt: “Geef ruimte om leuke dingen uit te proberen. We moeten ons veel meer richten op innovatie, maak hier ook tijd voor vrij. Alleen dan gaat het lukken. De werkdruk is hoog en tijd om rustig over dingen na te denken is er vaak niet”. De kwetsbaarheid van het project maakt dat de respondenten bij Digital Twin minder positief zijn ten opzichte van strategische oriëntatie voor hun project.

4.3.4 Dynamisch managen

Onder het vierde kenmerk van sociale innovatie “dynamisch managen” wordt kortweg verstaan: “het leiderschap die de samenwerking en kennisuitwisseling stimuleert” (Oeij, 2009). Hieronder wordt weergegeven hoe de respondenten strategische oriëntatie beoordelen voor hun eigen project.

Hieronder wordt weergegeven hoe de respondenten “dynamisch managen” beoordelen voor hun eigen project.

Dynamisch managen	Gemiddeld
Open Inwoner Platform	3,7
Digital Twin	3,3
Delta View	4,0
Totaal	3,7

Tabel 20 beoordeling “dynamisch managen” per project

Het grootste gedeelte van de respondenten (7 van de 11) geeft aan dat de manager wel de samenwerking en kennisuitwisseling stimuleert. Het management geeft veel vrijheid om zelf dingen op te pakken. Twee respondenten geven aan dat er geen beperking in de uren zit, maar wel in het aantal projecten waarin ze participeren door de manager. Twee respondenten (respondent 4 en 6) geven de volgende beperking mee: “Mijn eigen manager stimuleert wel de samenwerking en



kennissuitwisseling maar voor het uitrollen van “datagedreven werken⁴” is het nodig om de andere teammanagers en programma-managers mee te krijgen”. Twee respondenten (respondent 2 en 7) zijn wat kritischer tegenover het management. Zij geven aan dat het moeilijk is om een studie of cursus te mogen volgen. Dit remt hun ontwikkeling terwijl dit wel voor dit project relevant is. Vervolgens geven zij aan: “Alle drie projecten zijn van onderop ontstaan. Er is een goede cultuur, informele en platte organisatie. Dit is een goede voedingsbodem voor het ontstaan van vernieuwingen. De rem is veelal ook ICT. Er wordt teveel rekening gehouden met privacy en informatieveiligheid en het beheersbaar houden van de organisatie. Dit remt de ruimte om nieuwe dingen te ontwikkelen”.

“Door de directie is ooit gezegd dat je 25% van de tijd mag gebruiken voor klussen buiten je eigen werk om. Maar we zijn over het algemeen zo druk dat we ons zelf hier de tijd niet voor gunnen. Hierdoor is er ook te weinig ontwikkeltijd” (respondent 4).

Dat in het project Digital Twin de respondenten minder hoog scoren heeft met name te maken met het feit dat het soms lastig is om andere team- en projectmanagers mee te krijgen en het belang van het project in te laten zien. “Het is dan nodig om dit 1 op 1 met de team- of programmamanager toe te lichten”, aldus een van de respondenten (respondent 6).

4.3.5 Product en markt

Onder het vijfde kenmerk van sociale innovatie “product en markt” wordt verstaan: “het verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten” (Oeij, 2012).

Hieronder wordt weergegeven hoe de respondenten “product en markt” beoordelen voor hun eigen project.

Product en markt	Gemiddeld
Open Inwoner Platform	3,8
Digital Twin	4,0
Delta View	4,0
Totaal	3,9

Tabel 21 beoordeling “product en markt” per project

De respondenten staan over het algemeen (9 van de 11) positief tegenover “product en markt” voor hun project. De antwoorden die de respondenten geven zijn echter te uiteenlopend om deze samen te voegen tot één antwoord.

Hieronder staan enkele reacties:

“Ik houd een spiegel voor bij de projectleden. Je moet geen monster creëren voor de burger maar de dienstverlening voor de burger moet als geheel verbeteren” (respondent 5).

“Er is eigenlijk te veel data/informatie. Er is veel open data beschikbaar, maar ook veel specifieke gemeentelijke data. Er moet gekeken worden naar welke data ik nodig heb, en wat wil ik met de data? Dat betekent dat veel data ook niet nodig is. Er moet een keuze gemaakt worden. Voor het

⁴ Datagedreven werken, ook wel datagestuurd werken genoemd, is kortweg “werken en beslissingen nemen op basis van data. Deze manier van werken wordt gebruikt om ontwikkelingen te voorspellen en er zo goed mogelijk op in te spelen. Bij datagedreven werken maak je geen beslissingen op basis van je onderbuikgevoel intuïtie, of persoonlijke voorkeuren: alle beslissingen worden ondersteund door data” (Anderson, 2015).



delen van de informatie moet gekeken worden of er ook niet data privacygevoelige informatie tussen staat” (respondent 2).
“We moeten het project nu verbeteren en niet het product. Dit heeft alles met sociale innovatie te maken” (respondent 8).
“Dit doen we voortdurend. We scoren hiermee landelijk goed” (respondent 10).
“Ik probeer de projectleden altijd een spiegel voor te houden: de dienstverlening moet verbeterd worden anders is het slecht voor de burger” (respondent 8).
“We proberen continue de producten/ dienstverlening te verbeteren. We proberen het straks uit te breiden voor andere doelgroepen” (respondent 1).

Tabel 22 Enkele reacties “product en markt” van de projecten Open Inwoners Platform, Digital Twin en Delta View.

Een respondent geeft het volgende aan:

“We zijn bewust onbekwaam: we weten dat we niet moeten roken en dat roken slecht is voor je gezondheid, maar doen het toch. Kortom, we hebben de knop om echt te innoveren nog niet omgezet” (respondent 4).

4.3.6 Pro-actief betrekken medewerkers

Onder het zesde kenmerk van sociale innovatie “Pro-actief betrokken” wordt verstaan: “medewerkers pro-actief betrekken bij vernieuwingen in de manier van werken en deze mede vormgeven” (Manuel, 2020; Vaas en Oeij, 2021).

Hieronder wordt weergegeven hoe de respondenten “pro-actief betrokken” beoordelen voor hun eigen project.

Pro actief betrekken	Gemiddeld
Open Inwoner Platform	3,5
Digital Twin	4,0
Delta View	4,0
Totaal	3,8

Tabel 23 beoordeling “pro-actief betrekken medewerkers” per project

De meeste respondenten (10 van de 11) worden door hun leidinggevende “pro-actief betrokken” bij vernieuwingen. Ze geven aan dat het management is aangehaakt bij het project. Twee respondenten vullen dit nog verder door te vermelden dat ze ook bij het opstellen van het jaarplan worden betrokken waarin het project wordt benoemd. Ze moeten dan de trends en ontwikkelingen aangeven. Eén respondent geeft aan dat deze niet “pro-actief betrokken” bij de ontwikkelingen en daar altijd zelf om moet vragen bij de manager.

Dat bij het project Open Inwoner Platform hier minder op gescoord wordt, 3,5 i.p.v. een 4 (goed) zoals bij de andere projecten, heeft met de samenstelling van het projectteam te maken. Zij komen uit verschillende teams en hier is de pro-activiteit van de manager volgens de respondenten net wat minder.

4.3.7 Duurzame inzetbaarheid

Onder het zevende en laatste kenmerk van sociale innovatie “Duurzame inzetbaarheid” wordt verstaan “rekening houden met de wensen en behoeften van medewerkers in de verschillende fasen van hun loopbaan. Duurzame inzetbaarheid is erop gericht om medewerkers tot hun pensioen gezond, gelukkig en bekwaam aan het werk te houden” (Van Vuuren, 2011).



Hieronder wordt weergegeven hoe de respondenten “pro-actief betrokken” beoordelen voor hun eigen project.

Duurzame inzetbaarheid	Gemiddeld
Open Inwoner Platform	3,3
Digital Twin	4,0
Delta View	4,0
Totaal	3,7

Tabel 24 Beoordeling “duurzame inzetbaarheid” per project

Het beleid van de gemeente op het gebied van Duurzame inzetbaarheid is in de maak. Voor oudere werknemers was er het generatiepact⁵. Deze regeling is in 2022 afgelopen en is niet verlengd. Daarnaast is er een paar keer een grote jongerencampagne geweest om jongeren aan te nemen. Er werden in één keer 20 tot 25 jongeren aangenomen. Dit is succesvol verlopen en er heeft hierdoor ook een verjonging in de gemeente Deventer plaatsgevonden. Echter is deze campagne de laatste jaren niet voortgezet. De directie en het team waar HR beleid onder valt vinden het wel belangrijk en zijn nu bezig om hier weer beleid op te gaan maken. “Zeker in tijden van krapte op de arbeidsmarkt, is het belangrijk om mensen binnen te halen en ook te binden. Hiervoor is duurzame inzetbaarheid belangrijk”, aldus de beleidsmaker van HR beleid.

Ondanks dat er geen gemeentelijke beleid is rondom duurzame inzetbaarheid wordt het door de respondenten van verschillende projecten wel positief beoordeeld. Het minst positief zijn ze vanuit het project Open Inwoner Platform (score 3,3 (ruim voldoende) terwijl de andere respondenten vanuit de projecten “goed” aangeven). Zij zijn het meest kritisch als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Twee respondenten (respondent 8 en 10) hebben een allergie voor het begrip duurzame inzetbaarheid als het gaat om ouderen of jongeren. “Het is belangrijker om medewerkers te hebben die bereid zijn met de innovatie mee te gaan. Die positief staan tegenover vernieuwingen of mensen die zelf innovatief zijn. Oud of jong is dan niet belangrijk”, aldus een van de respondenten (respondent 8).

De anderen (9 van de 11 respondenten) geven aan dat er zowel jongeren als ouderen worden ingezet in het project. “Soms is het nodig om een oudere met meer ervaring in te zetten en soms is het nodig om een trainee in te zetten die nog opgeleid moet worden maar de kans krijgt om ervaring op te doen in projecten”, aldus een van de respondenten. In het project Delta View is iemand van 30 en iemand van 63 werkzaam. “Dit is handig om de doelgroepen te benaderen, die meer van je eigen leeftijd zijn, zij begrijpen elkaar dan beter”, aldus een van de respondenten (respondent 2).

4.3.8 Totale beoordeling sociale innovatie

Nu alle kenmerken van sociale innovatie aan de respondenten beantwoord zijn wordt er aan de respondenten tenslotte gevraagd hoe zij denken over sociale innovatie in totaliteit voor projecten in de hele gemeente Deventer en hoe zij hun eigen project beoordelen in totaliteit.

⁵ oudere werknemers gaan minder werken, in plaats daarvan worden jongere werknemers aangenomen.



De respondenten kunnen een cijfer van 1 tot 10 geven. Waarvan een 1 heel slecht en een 10 uitstekend scoort. Hieronder wordt per respondent weergegeven hoe sociale innovatie scoort voor projecten in de hele gemeente Deventer. De cijfers variëren van 5 tot 8, op de schaal van 10.

Respondenten	score
S1	7,5
S2	5,5
S3	6
S4	6
S5	7
S6	8
S7	8
S8	7,5
S9	7,5
S10	5
S11	8
TOTAAL	76,0
Gemiddeld (76/11)	6,9

Tabel 25 beoordeling sociale innovatie projecten hele gemeente

Voor het "eigen project" geven de respondenten gemiddeld de score per project als volgt:

Totaal score SI eigen project	Gemiddeld
Open Inwoner Platform	7,9
Digital Twin	8,0
Delta View	8,0
Totaal	8,0

Tabel 26 beoordeling sociale innovatie "eigen project"

Opvallend is hierbij is dat de respondenten hun eigen project beter vinden scoren op het gebied van sociale innovatie dan het totaal van de projecten van de gemeente Deventer. Als belangrijkste redenen worden genoemd:

- In de organisatie is hier niet overal oog voor sociale innovatie (6 respondenten).
- De cultuur is er nog niet rijp voor om sociale innovatie door te voeren (6 respondenten).
- Niet alle managers luisteren naar hun medewerkers (4 respondenten).
- Niet overal in de organisatie zijn er ontwikkelkansen (2 respondenten).

Een aantal respondenten (4 van de 11 respondenten) geeft aan dat het cijfer wat ze geven een gevoel is en kan geen redenen aanwijzen waarom hun eigen project sociaal innovatiever is dan de projecten in de rest van de gemeente Deventer.

In hoeverre zou je het project als sociaal innovatief willen bestempelen?

Hoewel de projecten zijn geselecteerd op innovativiteit en niet op sociaal innovativiteit vinden de meeste respondenten (10 van de 11 respondenten) hun eigen project sociaal innovatief. De belangrijkste redenen waarom de respondenten hun eigen project sociaal innovatief vinden zijn:



Reden	Aantal respondentent
Zij kunnen en mogen zichzelf ontwikkelen	4
Er is oog van het management voor hun project	4
Ze mogen zelf beslissingen	3
Op alle kenmerken van sociale innovatie scoren we goed	6

Tabel 27 redenen om project sociaal innovatief te bestempelen

Welke factoren bevorderen sociale innovatie?

Hieronder worden de factoren die sociale innovatie bevorderen van de respondenten gegeven:

Factoren	Aantal respondentent
Geld	7
Tijd/capaciteit	7
Kennis	4

Tabel 28 Factoren die sociale innovatie bevorderen

Bovenstaande is ook wat het grootste deel (7 van de 11) van de respondenten aangeeft. Door een tekort aan personeel neemt de werkdruk op het zittende personeel toe. Hierdoor is er minder tijd om te experimenteren en (sociaal) te innoveren. Dit wordt door 4 respondenten aangegeven.

Alleen de respondenten van het project Digital Twin hebben aangegeven behoefte te hebben aan meer capaciteit voor hun project. Dit heeft met name te maken met het feit dat zij veel meer werk hebben dan zij aankunnen. Ook het aantal data-analisten in Nederland is klein en omdat veel gemeenten behoefte hebben aan data-analisten neemt de druk op deze groep alleen maar toe. Dit betekent dat er in de gemeente Deventer nu data-analisten intern moeten worden opgeleid.

Drie respondenten geven aan dat zij behoefte hebben aan een opleiding op een specifiek gebied dat hen kan helpen in het project. Geld wordt niet genoemd door de respondenten dat hier een tekort aan is.



5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen we eerst de laatste (empirische) deelvraag beantwoorden en vervolgens de hoofdvraag (5.1). *“In hoeverre vindt binnen de gemeente Deventer sociale innovatie plaats en welke kenmerken die sociale innovatie bevorderen zijn aanwezig?”*. In 5.2 worden de aanbevelingen ten aanzien van dit onderzoek gegeven.

5.1 Beantwoording (empirische) derde deelvraag en hoofdvraag

De eerste twee deelvragen zijn beantwoord in hoofdstuk 2.6. De derde deelvraag zal beantwoord worden in 5.1.1. De hoofdvraag wordt in 5.1.2 beantwoord. Ook zal in 5.1.3 de beperkingen van het onderzoek worden gegeven.

5.1.1 Beantwoording derde deelvraag

De derde deelvraag luidt als volgt:

“In hoeverre zijn de kenmerken van sociale innovatie en de factoren die sociale innovatie bevorderen op de geselecteerde projecten binnen de gemeente Deventer van toepassing?”

Op basis van de interviews met de respondenten geven de respondenten voor hun projecten een score op de zeven kenmerken van sociale innovatie. Het gemiddelde ligt tussen de 3,5 en 3,9, wat aangeeft dat de kenmerken als normaal tot goed ontwikkeld beoordeeld worden.

Voor het kenmerk Flexibel organiseren ligt het gemiddelde het laagst met 3,5, waarvan het project Open Inwoner Platform het hoogst scoort met 3,8. Respondenten geven aan dat dit te maken heeft met korte lijntjes met de ontwikkelaar van het platform en de aanwezigheid van verschillende blikken vanuit verschillende teams in het project.

Voor het kenmerk Slimmer organiseren ligt het gemiddelde op 3,8. Het project Digital Twin scoort het hoogst met 4,0 en het project Delta View scoort 3,7. Respondenten geven aan dat er in het project talenten en trainees ingezet worden en dat dit een bijdrage levert aan de slimmer organiseren.

In het onderzoek naar strategische oriëntatie in de gemeente Deventer is vastgesteld dat het bewust naar binnenhalen van informatie van buiten belangrijk wordt geacht. De directie stelt dat elk team jaarlijks een teamontwikkelplan op moet stellen, waarin meestal wordt beschreven wat de externe en interne ontwikkelingen zijn en wat het effect daarvan op het team is. Samenwerken met derden en participeren in netwerken is een basisbehoefte voor de gemeente (Stam et al., 2016). Het binnenhalen van expertise gebeurt veelal door middel van cursussen, trainingen en opleidingen en hiervoor is een strategisch leer- en ontwikkelplan ontwikkeld. Uit de antwoorden van respondenten blijkt dat het bewust naar binnen halen van expertise niet het grootste probleem is, maar er wel bezorgdheid is over de kwetsbaarheid van de expertise. Ook worden er zorgen uitgesproken over de beschikbaarheid van tijd om meer tijd in projecten te steken.

De respondenten hebben een gemiddelde score van 3,7 voor het kenmerk dynamisch management, waarbij ze gezegd hebben dat het management wel de samenwerking en kennisuitwisseling stimuleert, maar dat er beperkingen zijn zoals belemmerende regelgeving op het gebied van privacy



en informatieveiligheid. Het kenmerk product en markt heeft een gemiddelde score van 3,9, met respondenten die positief staan tegenover het verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten. Echter, de antwoorden lopen uiteen omdat er nog keuzes moeten worden gemaakt in de data, en de focus moet liggen op het verbeteren van het project in plaats van het product.

Het beleid rond duurzame inzetbaarheid is nog in ontwikkeling bij de gemeente Deventer. Er zijn eerder jongerencampagnes geweest die succesvol verliepen, maar deze zijn niet voortgezet. Dit geldt ook voor het generatiepact. Het belang van duurzame inzetbaarheid wordt door de HR beleidsmaker erkend en men is bezig om hier weer beleid op te gaan maken. Respondenten van verschillende projecten geven een positieve beoordeling aan duurzame inzetbaarheid, hoewel een paar respondenten kritisch zijn en vinden dat het belangrijker is om medewerkers te hebben die bereid zijn om mee te gaan met innovaties. De meeste respondenten geven aan dat zowel jongeren als oudere medewerkers worden ingezet in hun projecten en soms is het nodig om een bepaalde leeftijdscategorie in te zetten.

De sociale innovatie scoort voor het "eigen project" gemiddeld een 8 op een schaal van 1 tot 10. Voor de projecten van de hele gemeente Deventer wordt een lager cijfer gegeven, variërend van 5 tot 8. De respondenten vinden hun eigen project sociaal innovatiever dan de projecten in de rest van de gemeente en geven hierbij als belangrijkste redenen aan: het management heeft oog voor het project, er is ruimte voor ontwikkeling, medewerkers mogen beslissingen nemen en op alle kenmerken van sociale innovatie scoort het project goed. Er zijn ook belemmeringen voor sociale innovatie genoemd: niet overal in de organisatie is er oog voor sociale innovatie, de cultuur is nog niet rijp voor doorvoer van sociale innovatie, niet alle managers luisteren naar hun medewerkers en er zijn niet altijd ontwikkelkansen in het team of organisatie.

Factoren die sociale innovatie bevorderen volgens de respondenten zijn: geld, tijd/capaciteit en kennis. Dit is conform wat de literatuurstudie liet zien.

In het algemeen lijkt er bij de respondenten een duidelijke waardering voor sociale innovatie en de ruimte die binnen het "eigen project" wordt geboden om deze te bevorderen. Echter, er zijn ook duidelijke belemmeringen genoemd voor sociale innovatie binnen de hele gemeente Deventer, die aangepakt moeten worden om meer sociale innovatie te realiseren.

5.1.2 Beantwoording hoofdvraag

Nu de deelvragen zijn beantwoord kan antwoord gegeven worden op de hoofdvraag:

"In hoeverre vindt binnen de gemeente Deventer sociale innovatie plaats en welke kenmerken die sociale innovatie bevorderen zijn aanwezig?"

De eerste deelvraag beantwoord welke kenmerken sociale innovatie omvat. Dit zijn de factoren:

1. Product- en marktverbetering: verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten (Oeij, 2012).
2. Pro-actief betrekken medewerkers (medewerkers betrekken bij vernieuwingen in de manier van werken en deze mee vormgeven (Manuel, 2020; Vaas en Oeij, 2021).
3. Ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen) (Volberda et al, 2005). Het begrip dynamisch management is een breed begrip. Het betreft het creëren van een plezierig en veilig werkklimaat door het management en het



stimuleren van inspirerend leiderschap voor de medewerkers (Pot, 2013). Tevens betreft het onder andere het leiderschap die de samenwerking en kennisuitwisseling stimuleert (Oeij, 2009). Dynamisch managen is ook het formaliseren van leren dat wil zeggen dat door middel van leren van fouten van jezelf en anderen je verbeteringen doorvoert. Dit kan door permanente educatie. Het betreft leiderschap, gedrag, werkstijl en motivatie.

4. Het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren) (Volberda et al, 2005; Oeij et al, 2010). Het betreft hier het snel reageren op de veranderingen in de omgeving.
5. Het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) (Volberda et al.,2005; Oeij, 2010). Slimmer werken is een breed begrip. Het betreft het in staat zijn om nieuwe combinaties te maken van organiseren, personele inzet en technische toepassingen.
6. Strategische oriëntatie (Oeij et al., 2010). Strategische oriëntatie is een breed begrip en betreft het alert reageren van ontwikkelingen in de omgeving (Oeij, 2009
7. Duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2011; Stoffers, 2019); werkgevers houden rekening met de wensen en behoeften van medewerkers in verschillende fasen van hun loopbaan.

Opvallend is dat de respondenten alle kenmerken voor hun eigen projecten gemiddeld tussen de 3,5 en 3,9 geven. Ook per kenmerk komt het gemiddelde niet onder de score van 3,3. Individueel wordt soms wel lager gescoord. Een twee ("zwak ontwikkeld") is echter de laagste score. Geen één respondent heeft gemiddeld een score lager dan 3,3 op alle zeven kenmerken weer. Eén respondent heeft op alle vragen een 5 (weet niet/onbekend) gegeven. Deze score is niet meegeteld in de totaal score. Ook in de totaal score voor het "eigen" project is de gemiddelde score gemiddeld 7,9 of 8 op de schaal van 1-10.

Hiermee kunnen we concluderen dat de respondenten op basis van de kenmerken in het algemeen een positieve waardering uiten tegenover sociale innovatie voor hun "eigen" project. Daarmee kunnen we concluderen dat er sociale innovatie plaatsvindt op basis van de afzonderlijke kenmerken en waardering die de respondenten hebben gegeven.

Factoren die sociale innovatie bevorderen volgens de respondenten zijn: geld, tijd/capaciteit en kennis. Dit is conform de literatuurstudie liet zien.

- Tijd en geld: medewerkers moeten tijd en de middelen hebben om innovaties uit te kunnen voeren.
- Kennis en vaardigheden: medewerkers kunnen met hun kennis en vaardigheden uitgedaagd worden door het management om met innovaties aan de slag te gaan. Medewerkers kunnen hun kennis en vaardigheden op doen in en buiten de organisatie en hiermee dan in de praktijk te brengen (Oeij, 2009). Hoe meer open en 'lerend' de organisatie is, des te groter de kans op innovatie.

Bovenstaande is ook wat het grootste deel (7 van de 11) van de respondenten aangeeft. Door een tekort aan personeel neemt de werkdruk op het zittende personeel toe. Hierdoor is er minder tijd om te experimenteren en (sociaal) te innoveren, wordt door 4 respondenten aangegeven. Tekort aan geld wordt alleen door de respondenten (5 van de 11) genoemd in relatie tot een tekort aan capaciteit om verder te ontwikkelen.



5.1.3 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek kent ook zijn beperkingen. Allereerst is van innovatieve projecten onderzocht of deze ook sociaal innovatief zijn. Dit is een beperking van het onderzoek. Ook had je ervoor kunnen kiezen om niet innovatieve projecten te onderzoeken. Hoewel dit de vraag niet was heb je daardoor niet een goed beeld of de gemeente Deventer meerdere sociaal innovatieve projecten heeft. Er is onderzocht of de innovatieve projecten ook sociaal innovatief zijn. Maar of er in de gemeente Deventer veel sociaal innovatieve projecten zijn is niet te geven.

Een andere beperking is dat als de drie projecten als sociaal innovatief worden aangemerkt door de respondenten, dit niet hoeft te betekenen dat alle innovatieve projecten in de gemeente Deventer sociaal innovatieve projecten zijn. Een andere beperking die hiermee samenhangt is dat de respondenten zelf de inschatting maken of hun project sociaal innovatief is. Dit hoeft niet te betekenen dat dit ook door het grootste deel van de medewerkers in de gemeente Deventer zo wordt gezien.

Praktische implicatie

De resultaten van het empirisch onderzoek spelen zich af binnen de context van gemeente Deventer. Dit betekent dat de uitkomsten niet generiek toepasbaar zijn voor andere gemeenten. De toetsing van de kenmerken van sociale innovatie zijn binnen drie cases uitgevoerd en één keer uitgevoerd. Dit betekent dat de uitkomsten niet generiek toepasbaar zijn en het onderzoek een momentopname betreft.

5.2 Aanbevelingen

5.2.1 Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen voor de gemeente Deventer zijn als volgt:

1. Zorg dat er bewustwording gecreëerd wordt van sociale innovatie en laat zien waarom sociale innovatie zo belangrijk is. Als medewerkers of het management weten wat sociale innovatie is en het belang er van inzien, zullen ze eerder geneigd zijn er ook naar te handelen.
2. Zorg ervoor dat het (sociaal) innoverend vermogen van de gemeente wordt vergroot. En stimuleer de samenwerking en kennisdeling tussen de teams. Het (sociaal) innoverend vermogen van een organisatie wordt vergroot door de zeven kenmerken van sociale innovatie, te weten: flexibel organiseren, slimmer organiseren, strategische oriëntatie, dynamisch managen, product en markt, pro actief betrekken en duurzame inzetbaarheid.
3. Het gebruik van data wordt steeds belangrijker. “Met data en analyse kan een gemeente klantgedrag voorspellen, besluitvorming verbeteren en op trends inspelen. Hoe duidelijker je je klanten in beeld hebt, hoe makkelijker je ze kunt bereiken” (A+O fonds Gemeenten, 2017). Zorg ervoor dat de kwetsbaarheid van de dataspecialisten verkleind wordt. Het aantal dataspecialisten die de data uit de systemen kan krijgen en dit tot goede informatie weet om te bouwen is klein. Omdat veel gemeenten te maken hebben met arbeidskrapte en dataspecialisten “op de markt” niet te krijgen zijn, zul je mensen intern moeten gaan opleiden. Zorg dat er



continue mensen worden opgeleid zodat aan de vraag intern in de gemeente Deventer voldaan wordt om data goed te kunnen analyseren.

4. Zorg ervoor dat sociale innovatie een plek kan krijgen in het nieuw te ontwikkelen beleid rondom duurzame inzetbaarheid en het strategisch opleidingsplan.
5. Voor het ontwikkelen en ook uitvoeren van (sociale) innovatieve projecten ontbreekt het in de gemeente Deventer vaak aan tijd en middelen. Volgens de respondenten van het onderzoek zitten medewerkers vaak “vol” met hun reguliere taken zodat er weinig tot geen tijd overblijft voor (sociale) innovaties. Zorg dat medewerkers voldoende tijd en middelen krijgen om (sociale) innovaties te kunnen gaan ontwikkelen en uitvoeren.

5.2.2 Vervolgonderzoek

Tenslotte verdient het de aanbeveling om aanvullend onderzoek te doen op het onderzoeksthema sociale innovatie. Hiermee zou de onderzoeksgroep vergroot kunnen worden, een kwantitatief onderzoek in de vorm van enquête gehouden worden waarin gepeild wordt hoe de organisatie over sociale innovatie denkt. Dit is belangrijk om te bepalen of sociale innovatie in de hele gemeente Deventer is doorgevoerd of dat dit deels is gebeurd. Als dit deels is gebeurd moet bepaald worden welke kenmerken aandacht nodig hebben. Door middel van een enquête is een vergelijk met andere gemeenten dan mogelijk. Ook zou dit bijvoorbeeld kunnen in DOWR verband (gemeente Deventer, Olst-Wijhe en Raalte) waarin al wordt samengewerkt op bedrijfsvoering.

Theorie

De gebruikte theorie is bruikbaar geweest voor dit onderzoek. De definitie van sociale innovatie is voorgelegd aan de respondenten. Unaniem wordt door de respondenten aangegeven dat de definitie van sociale innovatie voor hen goed is en dit de lading dekt. De vragen en definitie hebben ze ruim voor het interview per mail gekregen zodat ze zich goed konden voorbereiden. De kenmerken hebben we allemaal doorgenomen. De theorie van het conceptueel model was nodig om tot een goede vraagstelling te komen en dus het onderzoek uit te voeren. De input, throughput en output en outcome geven een proces weer, in dit geval van sociale innovatie. Door een proces goed te beschrijven geeft dit meer inzicht en kan je uiteindelijk bepalen wat de effecten zijn. Doordat je inzicht hebt kan je het proces ook beter beheersen en kan je indien nodig verbeteringen aanbrengen. De interviews gaven geen aanleiding om het conceptuele model aan te passen of te verbeteren.

De relatie met cultuur en structuur in het concept model in relatie tot de kenmerken van sociale innovatie moet nog verder worden uitgewerkt en heeft nader onderzoek. De kenmerken van sociale innovatie zijn wel aspecten van structuur en cultuur, maar het begrip cultuur en structuur is breder dan sociale innovatie. Wat de relatie is tussen de cultuur- en structuuraspecten die niet de kenmerken van sociale innovatie behoren, is niet onderzocht.

De hoeveelheid informatie over sociale innovatie is groeiend. Toch is er beperkte informatie/onderzoek over sociale innovatie in gemeenten of bij overheden beschikbaar. Dit om te kijken hoe andere gemeenten sociale innovatie in hun gemeente een plek hebben gegeven. Ook een goede en eenduidige definitie van sociale innovatie was er niet. In dat opzicht is dit onderzoek een pioniersonderzoek geweest.



REFERENTIES

- A+O fonds Gemeenten (2017). *Datagedreven sturing in gemeenten. Een verkenning van de veranderingen door het werken met big data*. Den Haag: Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten
- Anderson, C. (2015). *Creating a data-driven organization: practical advice from the trenches (First)*. O'Reilly Media.
- AWVN (2008). *Sociale innovatie, lessen van toppers*. Den Haag: Algemene Werkgeversvereniging Nederland.
- AWT (2014). *De kracht van sociale innovatie*. Den Haag: Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid.
- Ayob, N., Teasdale, S en Fagan, K. (2016). How social innovation 'came to be': Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45, 635-653.
- Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Julsing, M., Fischer, T., Peters, V. & Van der Velden, T. (2021). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (5de ed.). Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Boeije, H., 't Hart, H., Hox, J. (2016) onderzoeksmethoden. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Boom, van den P., de Roode, P. (2013) *De interne veranderaar: van medewerkersbeleving naar organisatieambities*. Managementboek.
- Burns, T.E., Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- CAOP (2018). *Meerjarenagenda Leerstoelen CAOP 2018-2021, Transformatie en verschuivingen in de het publieke domein*. Den Haag: CAOP.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coffeng, J.K. (2014). *A worksite social & physical environmental health program: A (cost-) effectiveness study*. Dissertatie, Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Csikszentmihalyi, M (1999). *Flow, psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Cunha, J., Benneworth, P. (2013). *Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework*. Paper presented at EURA Conference 2013, Enschede.
- Cuyper, N.D., H. de Witte (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour, *Work & Stress*, 21(1): 65-84.
- European Commission (2013). *Research on Social innovation*, Brussels.
- Erasmus Universiteit (2005). *Onderzoeksrapport Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor'*. Rotterdam: EUR.



Gaspersz, J. (2017). *Zo ontdek je kansen voor innovatie, praktische tips voor professionals, manager en ondernemers*. Breukelen: Cadenza Books.

Gemeente Deventer (2017). *Strategisch leer- en ontwikkelplan 2017-2020*, Deventer: gemeente Deventer.

Gemeente Deventer (2020). *Resultaten evaluatie organisatieontwikkeling*. Deventer: gemeente Deventer.

Gemeente Deventer (2022a). *Staat van Deventer*. Deventer: Kennis en Verkenning gemeente Deventer.

Gemeente Deventer (2022b). *Organogram gemeente Deventer*. Deventer: gemeente Deventer.

Gemeente Deventer (2022c). *Bestuursakkoord: Dichtbij, betrokkene & bevlogen*. Deventer: gemeente Deventer.

Gemeente Deventer (2022d). *Evaluatie project Delta View*. Deventer: gemeente Deventer.

Hagel, J. Brown, J.S., Samoylova, T. (2013). *Unlocking the passion of het explorer. A report in the 2013 Shift Index series*. Deloitte University Press.

Handy, C.B. (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.

Heij, C.V., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2013). Naar betere zorg door co-creatie met cliënten. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 67 (5): 125-140.

Hemerijck, AC., Bovens, M.A.P. (1996). *Het Verhaal van de Moraal: een empirisch onderzoek naar de sociale bedding van morele bindingen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Hoof, J.J. van (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn*. Assen: Van Gorcum.

Huijsmans, A. van Eng, N., Ten Have, S., Ten Have W. (2013). *Veranderkracht: succesvol doelen realiseren*. Amsterdam: Mediawerf.

Huizingh, K.R.E. (2011). *Innovatiemanagement*. Amsterdam: Pearson Onderwijs Ltd.

Leisink, P., Knies, E., & de Lange, W. (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid: de vernieuwing van HR beleid bij verzekeraar Achmea. *Tijdschrift voor HRM*, 13 (4) 53- 85.

Manuel, K. (2020). Randvoorwaarden voor sociale innovatie ter bevordering van innovatief gedrag. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, Volume 36, Issue 3, sep 2020.

Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State debunking public vs. Private sector myths*. Anthem Press.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2006). *De gemeente als regisseur: lokale daadkracht mobiliseren*. Den Haag: Ministerie van BZK.

Mok, A.L. (1990). Kwaliteit en kwantiteit van de arbeid. *Sociologische gids*, 37, 141-165.



Mol, Michael J., & Birkinshaw, Julian M. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62: 1269-1280.

Moussa, M., McMurray, A., Muenjohn, N. (2018). Innovation in public sector organisations. *Cogent Business & Management*, 5 (1): 1-12.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11): 1969-1990.

Muskee, M. (2022). Schaarste: een nijpend probleem. *VNG-magazine* 13.

Nauta, A., Blokland, K. (2007). Sociale innovatie kern van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, (5)3: 55-77.

Oeij P.R.A., Jongkind, R., Vaas, F. (2005). *Slimmer werken in praktijk, voorbeelden van werken in productieve en gezonde banen*, TNO Arbeid.

Oeij, P.R.A., Kraan, K.O., Vaas, F. (2009). *Sociale innovatie omschreven en gemeten. Een theoretisch construct voor het monitoren van sociale innovatie in organisaties en de empirische relatie met organisatieprestatie en ziekteverzuim*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Oeij, P.R.A., Kraan, K.O., Vaas, F. (2010). Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie. *Tijdschrift voor HRM*, 13 (1), 74-100.

Oeij, P.R.A., Klein Hesselink, J, Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie in Nederland: stilstand is achteruitgang. *Tijdschrift voor HRM*, 1: 7-32.

Pot, F.D. & Koningsveld, E.A.P. (2009). Quality of working life and organizational performance. Two sides of the same coin? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35: 421-428.

Pot, F.D. (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (4): 404-415.

Pot, F.D. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* 28 (1): 6-20.

Pot, F.D., Rhijn van, G. (2013). *Slimmer werken in het MKB van de maakindustrie*. Gepubliceerd in: Dankbaar, B.; Berg, T. van den. *Samen toekomst maken met techniek. Liber Amoricum voor Willem van der Stokker*, 69 - 89. Hoofddorp: Stichting Industriebeleid en Communicatie.

Preenen, P.T.Y., Liebrechts, W., Dhondt, S.(2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties* 5(3): 51-58.

Ouweneel, A. P. E., Schaufeli, W. B., & Le Blanc, P. M. (2009). Van Preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22: 118- 135.

Putters, K. (2021). Corona eist meervoudige aanpak. *Binnenlands Bestuur* 2.

Ranchordas. S.H.. (2021). *Innovatie en betere regelgeving*. Groningen: Universiteit Groningen, faculteit Recht .

Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.



Smit, N., van Thiel, S. (2002). De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking. *Bestuurskunde*, 11 (6): 206-234.

Stam, E., Romme, A. G. L., Roso, M., Van den Toren, J. P. & Van der Starre, B. T. (2016) Knowledge Triangles in the Netherlands. An entrepreneurial ecosystem approach. *Report for the OECD Technology and Innovation Policy Working Group*

Stoffels, J. et al. (2019). *Sociale innovatie monitor Limburg 2019*. Sittard: Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool.

Straathof, A, R. van Dijk (2003). *Cultuurverandering bij de overheid: sturen of sleuren*. Utrecht: Lemma.

Sverke, M., J. Hellgren, K. Näswall (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3): 242-264.

Vaas, F., Oeij, P.(2011). *Innovatie die werkt: praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Van der Steen, M., Scherpenisse, J., Van Twist, M.J.W. (2015). *Sedimentatie in sturing. Systemen brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: NSOB.

Van Staveren, M. T. H. (2018). *Risicoleiderschap, doelgericht omgaan met onzekerheden*. Deventer: Vakmedianet.

VNG (2018). *Vermindering regeldruk door gemeenten*. Den Haag: VNG realisatie.

VNG (2019). *Innovatie. VNG Magazine nummer 7*.

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

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

Volberda, H.W., van den Bosch, F.A.J., Jansen, J.J.P. (2007). *Slim managen & innovatief organiseren*. Rotterdam: ERIM

Volberda, H. et al (2011). *Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren*. Tijdschrift voor HRM.

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

Vuuren, van T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Oratie. Loyalis & Open Universiteit.

World Economic Forum (2013). *A framework for Government Action*.



Bijlage 1

Vragenlijst

Naam :
Functie :
Project :
Datum :

Introductie

Wat is sociale innovatie?

“Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken), het naar binnenhalen van strategische informatie (strategische oriëntatie), het verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten (product en markt), proactief te betrekken bij vernieuwingen in de manier van werken (proactief betrekken) en rekening houdend met de wensen en behoeften van medewerkers (duurzame inzetbaarheid) om de productiviteit te verhogen. Met sociale innovatie kunnen organisaties hun technologische kennisbasis beter benutten, prestaties verbeteren en de kwaliteit van arbeid verhogen”.

Er wordt gekeken in hoeverre je project sociaal innovatief is. Het begrip sociale innovatie zal je door de onderstaande vragen wellicht duidelijker worden.

Er zijn drie innovatieve projecten die onderzocht gaan worden te weten:

1. Open Inwonerplatform
2. Digital Twin
3. Delta View

Algemeen

6. A. Kun je je functie in het kort omschrijven?
B. Kan je beschrijven wat je rol is in relatie tot het/de project(en)?
7. In hoeverre vind je de/het project(en) innovatief?
8. Hoe lang bij de je al bij dit project/deze projecten betrokken?
9. In hoeverre vind jij dat dit project/deze projecten innovatief is/zijn?

We gaan de begrippen van sociale innovatie even ontleden en ik vraag je bij elk begrip te kijken of deze ook voor jou van toepassing is.

5. Flexibel organiseren ("Het snel intern kunnen handelen")

- 5.1 Kan je voorbeelden noemen in het project/de projecten waarin medewerkers snel kunnen inspelen op de veranderingen om hen heen als dit nodig is of eventueel wanneer dat niet is gebeurd?
- 5.2 Kan je op de schaal van 1-5 aangeven hoe de bovengenoemde project(en) scoort/scoren op het gebied van flexibel organiseren?
1= zeer zwak ontwikkeld
2= zwak ontwikkeld
3= normaal ontwikkeld
4= goed ontwikkeld
5= niet bekend/geen mening

6. Slimmer organiseren ("In staat zijn om steeds nieuwe combinaties te kunnen maken van organiseren, personele inzet en technische toepassingen")

- 6.1 Kan je een voorbeeld geven in het project/de projecten dat medewerkers hebben kunnen experimenteren? Zonee, waarom niet?



- 6.2 Kan je op de schaal van 1-5 aangeven hoe de bovengenoemde project(en) scoort/scoren op het gebied van slimmer organiseren?
 1= zeer zwak ontwikkeld
 2= zwak ontwikkeld
 3= normaal ontwikkeld
 4= goed ontwikkeld
 5= niet bekend/geen mening
- 7. Strategische oriëntatie ("Het naar binnen halen van stragische informatie")**
- 7.1 In hoeverre is alle expertise aanwezig om project(en) uit te voeren?
- 7.2 Op welke manier is er voor dit project/projecten samenwerking gezocht met andere partners in of buiten de organisatie?
- 7.3 Kan je op de schaal van 1-5 aangeven hoe de bovengenoemde project(en) scoort/scoren op het gebied van strategische oriëntatie?
 1= zeer zwak ontwikkeld
 2= zwak ontwikkeld
 3= normaal ontwikkeld
 4= goed ontwikkeld
 5= niet bekend/geen mening
- 8. Dynamisch managen ("Het leiderschap die de samenwerking en kennisuitwisseling stimuleert")**
- 8.1 In hoeverre mogen de medewerkers als ze expertise missen in het project zelf een cursus of studie volgen?
- 8.2 In hoeverre hebben de medewerker de vrijheid om dingen te doen in het projectteam door hun leidinggevende?
- 8.3 Kan je op de schaal van 1-5 aangeven hoe de bovengenoemde project(en) scoort/scoren op het gebied van dynamisch managen?
 1= zeer zwak ontwikkeld
 2= zwak ontwikkeld
 3= normaal ontwikkeld
 4= goed ontwikkeld
 5= niet bekend/geen mening
- 9. Product en markt ("Het verbeteren van producten en diensten en het zoeken naar nieuwe markten")**
- 9.1 Op welke manier zijn de medewerkers bezig om de dienstverlening te verbeteren met betrekking tot het project/de projecten?
- 9.2 Kan je op de schaal van 1-5 aangeven hoe de bovengenoemde project(en) scoort/scoren op het gebied van product en markt?
 1= zeer zwak ontwikkeld
 2= zwak ontwikkeld
 3= normaal ontwikkeld
 4= goed ontwikkeld
 5= niet bekend/geen mening
- 10. Pro-actief betrekken ("Medewerkers pro-actief betrekken bij vernieuwingen in de manier van werken en deze mede vormgeven")**
- 10.1 In hoeverre worden de medewerkers pro-actief betrokken door hun leidinggevende bij vernieuwingen?
- 10.2 Kan je op de schaal van 1-5 aangeven hoe de bovengenoemde project(en) scoort/scoren op het gebied van pro-actief betrekken?
 1= zeer zwak ontwikkeld
 2= zwak ontwikkeld
 3= normaal ontwikkeld
 4= goed ontwikkeld
 5= niet bekend/geen mening



11. Duurzame inzetbaarheid ("Rekening houden met de wensen en behoeften van medewerkers in de verschillende fasen van hun loopbaan")

- 11.1 In hoeverre is er aandacht in het project/de projecten voor het inzetten van oudere medewerkers ?
11.2 Kan je op de schaal van 1-5 aangeven hoe de bovengenoemde project(en) scoort/scoren scoort op het gebied van duurzame inzetbaarheid?
1= zeer zwak ontwikkeld
2= zwak ontwikkeld
3= normaal ontwikkeld
4= goed ontwikkeld
5= niet bekend/geen mening

12. Onderzoek

- 12.1 In hoeverre zou je het/de project(en) willen bestempelen als een sociaal innovatief project(en)?
12.2 Welke factoren bevorderen volgens jou sociale innovatie?
12.3 Wat hebben we gemist dat van belang is voor dit onderzoek op het gebied van sociale innovatie?
12.4 Wat zijn je aandachts- of verbeterpunten ten aanzien van sociale innovatie van dit project?
12.5 Welk cijfer zou jij sociale innovatie in de gemeente Deventer in totaliteit willen geven op een schaal 1-10 (1 = heel slecht en 10 = uitmuntend)?
12.6 Afsluiting welke opmerkingen, vragen of dingen die je graag nog kwijt heb je nog naar aanleiding van dit interview?

