



*Innoveren binnen de nieuwe economie*

# Sociale innovatie: een bedrijfskundige opgave

Marcel Lionell van Kammen

Sociale innovatie vergt een balans in bedrijfsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Een bedrijfskundige opgave waar we elkaar ondersteunen en waar we gezamenlijk aan deelnemen. Innoveren binnen de nieuwe economie; we doen het met elkaar en voor elkaar. Het behouden van economische groei en creëren van werkgelegenheid vanuit sociale innovatie en sociaal ondernemerschap. Een trend?

### **Wat is de nieuwe economie**

De nieuwe economie – een complex aan economische, sociale en technologische veranderingen begonnen kort voor het jaar 2000 – is de economie die het welzijn van de mens en het behoud van de natuur centraal stelt. Een meer op kennis gebaseerde economie dan een op productie gebaseerde economie en waarin geld niet de enige maatstaf is voor resultaat. Belangrijke verschuivingen zijn dat werkgeluk het uitgangspunt voor werk wordt in plaats van beloning, dat de bron voor grondstoffen meer is verschoven van een solistisch ecosysteem naar een duurzaam ecosysteem en dat geld meer een middel is geworden dan een doel.

Sociale innovatie is onherroepelijk verbonden aan betere economische prestaties, zichtbaar in een direct resultaat per medewerker, meer creativiteit, betere evaluaties voor de onderneming en betere prestaties op de werkvloer. Kortom, rendement. Of anders gezegd, beperking van improductiviteit. Maar het vertaalt zich ook naar een betere relatie met de stakeholders (leveranciers en afnemers) en overheidsinstellingen, door deze als businesspartner te betrekken en zij de sociaal ondernemer gaan herkennen.

### **Sociale innovatie en HR-beleid**

De definitie van sociale innovatie is: vernieuwing van de wijze waarop gewerkt wordt in organisaties en door individuen en wel zo dat zowel de arbeidsproductiviteit als de kwaliteit van leven daarbij gebaat zijn. Per saldo leidt sociale innovatie niet alleen tot betere economische prestaties binnen een organisatie, maar ook tot duurzame inzetbaarheid en beter sociaal-maatschappelijk welzijn voor zowel de ondernemer als de medewerkers. Dit vergt, binnen de randvoorwaarden van de onderneming, investeren in mensbeeld en optimalisatie van HR-beleid. Sociaal zijn klinkt simpel, maar de toepassing in de praktijk is complexer dan het lijkt. Investeren in

mensbeeld en optimalisatie van HR-beleid betekent vernieuwing. De juiste inrichting van werkplekken en plaatsing van mensen. Denk hierbij aan maatwerkafspraken, werktijden, werkprestaties, opleiding en training en balans in werk en privé. Uiteindelijk leidt dit wel tot waardecreatie van de onderneming en binnen de nieuwe economie de noodzakelijke balans tussen bedrijfsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.

Samengevat: sociale innovatie, met als resultaat sociaal ondernemerschap, is niet alleen strategisch en operationeel, ook tactisch als het gaat om HR-beleid. Verandering dus.

### **Bedrijfskundige opgave**

In het themanummer Ontwikkeling (augustus 2019) is geschreven over verandering en dat verandering van individuen de basis is voor innovatie. Dus ook sociale innovatie. HR heeft hier een belangrijke rol in als adviseur van de organisatie. Meer focus op positieve kenmerken en sterke punten van de medewerker en de vraag stellen hoe deze medewerker bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie. Dit is de genoemde verschuiving van beloning voor werk naar werkgeluk. Als dit wordt vertaald naar visie en mensbeeld binnen een organisatie (strategisch), maar ook naar menselijke maat en bedrijfsvoering (operationeel), dan is dit de bedrijfskundige opgave en van droom naar daad. De droom is de juiste visie en mensbeeld. De daad is dit te vertalen naar de juiste verhouding van mensen, middelen en methoden.

### **Sociale innovatie, HR en de medewerkers**

Tactisch gezien kan HR als adviseur van de organisatie het functioneren van medewerkers en het bestaansrecht van de organisatie positief beïnvloeden. De organisatie kan samen met HR op een juiste manier de medewerkers faciliteren. Feitelijk betekent dit een stukje regie uit handen geven aan de medewerkers. Hierdoor kunnen medewerkers beter omgaan met veranderingen. Het leidt tot beter aanpassingsvermogen en het stimuleert medewerkers zelf aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid.

Uitgangspunten zijn dat je zelf invloed kunt uitoefenen op je werksituatie, je nieuwsgierig bent naar jezelf en je omgeving, je beseft dat het belangrijk is je voor te bereiden op de toekomst en gelooft in eigen kunnen als het gaat om het maken van de juiste beslissingen voor jouw duurzame inzetbaarheid. Als je de bedrijfskundige opgave bundelt binnen HR-beleid en de medewerkers, dan is dit de basis voor sociale innovatie en uiteindelijk duurzame inzetbaarheid. Weliswaar zijn er altijd wetten en praktische bezwaren.

## Wetten en praktische bezwaren

Om sociale innovatie te realiseren moet er, zoals eerder genoemd, een duidelijke visie en mensbeeld zijn om de situatie te veranderen. Ook moet er een juiste verhouding zijn tussen mensen, middelen en methoden en monitoring hiervan.

## Een interne jobcoach bij iedere ondernemer kan duurzame inzetbaarheid bevorderen

Een wet is dat bestaansrecht van een organisatie met sociale innovatie pas verbeterd kan worden, als de mensen, middelen en methoden in balans zijn en er een duidelijk mensbeeld is. Een praktisch bezwaar is dat het functioneren van de medewerkers vanuit sociale innovatie pas kan worden verbeterd, als de organisatie weet waar op gestuurd moet worden en de visie duidelijk is.

Als voor de wetten en praktische bezwaren HR-beleid wordt geoptimaliseerd, dan wordt de rol van HR verlegd van specialist naar adviseur van de organisatie en kan de onderneming zich volledig bezighouden met de strategie en de medewerkers volledig met de uitvoering; uiteindelijk bestaansrecht en functioneren met sociale innovatie.

## Sociaal ondernemerschap en inclusief ondernemerschap

Daar waar sociaal ondernemerschap alle individuen betreft en met name insteekt op persoonlijke ontwikkeling kan er ook nog sprake zijn van inclusief ondernemerschap. Dit gaat nog een stap verder, namelijk dat niet alleen persoonlijke ontwikkeling voor de medewerkers centraal wordt gesteld, maar dat de ondernemer zijn eigen persoonlijke ontwikkeling ook centraal stelt. Dit is voor ondernemers die zich bewust zijn van de harde economische wetten, maar tegelijkertijd hun idealisme koesteren in de wetenschap dat 'tussen droom en daad' wetten en praktische bezwaren kunnen staan maar ook kansen kunnen liggen. Ze proberen hun sprookje waar te maken in hun onderneming, vereniging, sociëteit, leefgemeenschap of wat dan ook. Deze ondernemers rekenen het tot hun eigen verantwoordelijkheid of ze kans zien een zinvol bestaan op te bouwen voor zichzelf, maar ook voor anderen. Sociaal ondernemerschap is vaak functiegericht, waarbij wel wordt gestreefd naar balans in bedrijfsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Bij inclusief ondernemerschap is balans in bedrijfsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling geen streven meer, maar een volledig onderdeel van het dagelijks proces. De focus van inclusief ondernemerschap is dat de ondernemer zich volledig centraal stelt ten behoeve van de medewerkers en daar ook de keten van klanten en toeleveranciers bij betreft.

## Participatiewet

Vaak wordt bij sociaal ondernemerschap of inclusief ondernemerschap gedacht aan alleen het in dienst nemen van mensen met een achterstand of met een beperking vanuit het UWV of gemeenten. Dit is een misverstand, dit is slechts een onderdeel van sociaal ondernemerschap.

In de praktijk wil de overheid graag zaken doen met sociale ondernemingen. Dit wil de overheid vanuit de gedachte dat sociale ondernemingen hun focus hebben op participatie. Hiervoor is in 2015 de zo-

geheten Participatiewet onder verantwoordelijkheid van de gemeenten ingevoerd. Hier is in het themanummer Levenslang (april 2019) over geschreven. Deze wet heeft weinig effect, omdat het in dienst nemen van mensen met een achterstand (langdurig in de bijstand) gelijk gebleven is en mensen met een beperking (met indicatie vanuit het doelgroepenregister) weliswaar iets meer baankansen hebben gekregen, maar duurzame inzetbaarheid en inkomen achteruit zijn gegaan. De aannames en opstartproblemen bij gemeenten hebben hier een rol gespeeld, maar ook de onwetendheid bij ondernemers als het gaat om regelgeving en compensatie voor het in dienst nemen van iemand met een beperking.

Ik pleit hier voor het aanstellen van een interne jobcoach (mogelijk binnen HR) bij iedere onderneming, die naast het ontlasten van de ondernemer ook het aanspreekpunt kan zijn voor overheidsinstellingen als businesspartner. Hierdoor kunnen ze gezamenlijk duurzame inzetbaarheid bevorderen. ■

**Marcel Lionell van Kammen** heeft ervaring als jobcoach en loopbaanadviseur. Hij richt zich op procesbegeleiding binnen Jobcoachbureau De Brug en is inmiddels opgeleid als trainer en mentor binnen de Structura-Groep. Hij is sinds februari 2019 redactielid van LoopbaanVisie. [www.linkedin.com/in/marcel-lionell](http://www.linkedin.com/in/marcel-lionell)



LOCATIE:

REEHORST  
EDE

Hét congres voor de HRD-professional

Met als thema: **Aandacht**

- **Stefan van der Stichel** opent deze dag met zijn keynote: "Zo werkt aandacht," waarin hij laat zien hoe we informatie verwerken maar ook beschrijft welke technieken er zijn waarmee je aandacht kunt sturen.
- **Jacqui Brassey** die als adjunct professor onderzoek doet naar Authentiek Zelfvertrouwen, wat hebben we nodig om goed te functioneren in onze werk- en privé omgeving en welke rol speelt zelfvertrouwen daar dan in.
- **Manon Ruijters** geeft met haar visie op zinvol werk weer een geheel andere invulling aan het thema aandacht.

Valentijnsdag

**14**

februari 2020



[www.hrdcongres.nl](http://www.hrdcongres.nl)