

# Actielijn Sociale en organisatorische innovatie

Provincie Overijssel en P2

**Ondernemers moeten beschikken over adaptatievermogen om in te kunnen spelen op maatschappelijke en technologische veranderingen. Hiervoor is kennis van sociale en organisatorische innovatie in een bedrijf onontbeerlijk. In deze aanpak van de provincie Overijssel treden ondernemers die ervaring hebben met deze thematiek als ambassadeurs op richting ondernemersnetwerken. Zo kunnen zij anderen inspireren en aanzetten om met het thema aan de slag te gaan. De aanpak bestaat onder andere uit een kennisbank en een 'leren-van-elkaar-kring'.**



## Achtergrond en doel

Eén van de actielijnen binnen het programma 'Versterken MKB en Ondernemerschap' van de provincie Overijssel is gericht op sociale en organisatorische innovatie in het mkb. Bij de start van het programma bleek uit gesprekken met ondernemers en experts dat veel mkb'ers onvoldoende flexibel en adaptief inspelen op technologische en maatschappelijke veranderingen. De provincie constateerde in 2016 dat de economie steeds complexer wordt, veranderingen steeds sneller gaan en de economie van 2030 niet valt te voorspellen. Mkb'ers kunnen er wel voor zorgen dat ze goed en snel op die veranderingen anticiperen. Veerkracht, adaptatievermogen en proactiviteit zijn daarbij kernwoorden. Uit onderzoek blijkt dat een succesvolle implementatie van innovatie binnen een bedrijf voor 25 procent bestaat uit de technische innovatie en maar liefst voor 75 procent uit sociale en organisatorische innovatie. De wijze waarop de onderneming is georganiseerd en kan inspelen op een veranderende omgeving bepaalt voor een groot deel het succes van

### Definitie sociale en organisatorische innovatie

Sociale en organisatorische innovatie is een samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatie principes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren (Volberda, 2014).

De kern van sociale en organisatorische innovatie is dat de mensen en verbindingen tussen mensen centraal staan. Uiteindelijk gaat het erom het beste uit de mensen te halen en in staat te zijn om deze kracht gezamenlijk in te zetten richting organisatieniveau. Voor gezond werkplezier, maar ook een goede productiviteit en economische groei. Zo voelen mensen zich betrokken en verantwoordelijk bij structurele vernieuwingen in werkprocessen. En worden de doelen en de innovatie behaald vanuit de intrinsieke motivatie van de medewerkers en het gezamenlijk belang. De actieve betrokkenheid en invloed van medewerkers in dit proces zijn cruciaal.

de onderneming. Daarom vindt Overijssel het belangrijk om het aanpassings- en innovatievermogen van bedrijven te versterken. Met als einddoel een duurzaam veerkrachtig Overijssel door veerkrachtige bedrijven, ondernemers en medewerkers.

Gedurende de looptijd (2016 - 2019) is de doelstelling om 450 mkb'ers bewust te maken van de noodzaak voor sociale en organisatorische innovatie. Daarnaast worden circa 100 mkb'ers aangezet tot concrete acties en stappen op dit terrein.

De doelgroep is het mkb in Overijssel: bedrijven met meer dan 5 en minder dan 250 medewerkers, en een jaaromzet van hoogstens 50 miljoen euro of een jaarbalans kleiner of gelijk aan 43 miljoen euro. De totale potentiële doelgroep omvat circa 12.750 bedrijven (Provincie Overijssel, cijfers 2014).



## Aanpak

In opdracht van de provincie Overijssel bouwde een extern bureau (P2) een ambassadeursnetwerk van en voor ondernemers op het gebied van sociale en organisatorische innovatie. De ambassadeurs zijn ondernemers van een bedrijf die ervaring hebben op het terrein van sociale en organisatorische innovatie en die dit willen uitdragen, anderen inspireren en willen aanzetten tot concrete initiatieven met en bij collega-bedrijven. De ambassadeurs worden door het projectteam geselecteerd en gevraagd om als 'pionier' op te treden. De gedeputeerde van de provincie benoemt deze ambassadeurs tot pioniers tijdens een bijeenkomst met een licht ceremonieel tintje (overhandiging plaquette waarop de benoeming als pionier wordt bevestigd). Het belang dat de provincie aan de pioniers hecht wordt met de benoeming zichtbaar en de pioniers zijn 'gelegitimeerd' om namens de provincie met collega-ondernemers in gesprek te gaan. Deze pioniers werken samen en sluiten ook aan bij diverse netwerken (fans genoemd) om hun visie en boodschap te laten horen. De gehanteerde aanpak is gebaseerd op 3 uitgangspunten:

1. De aanpak is gericht op een duurzaam veerkrachtig Overijssel door veerkrachtige bedrijven, ondernemers en medewerkers.
2. Het gaat om verleiden in plaats van voorschrijven of voorlichten.
3. De inzet is vooral gericht op toepassing van reeds beschikbare tools en kennis met betrekking tot sociale innovatie.

12 inspirerende ondernemers als ambassadeurs sociale innovatie



'Fans' (bestaande netwerken) organiseren podia



1775 ondernemers bereikt

P2

Ontwikkeling kennisbank, ontsluiting tools, scans en kennis



In de aanpak van de provincie Overijssel is gewerkt aan het ontwikkelen van een ambassadeursnetwerk dat bijdraagt aan de activiteiten van de provincie. En dat ook zelf initiatieven wil ontplooiën om collega-ondernemers te inspireren en aan te zetten tot concrete initiatieven op het terrein van sociale en organisatorische innovatie. Iedere ambassadeur zet zich tenminste drie keer per jaar in om sociale en organisatorische innovatie voor het voetlicht te brengen in een bijeenkomst of via de media. Ambassadeurs spreken bijvoorbeeld tijdens ondernemersbijeenkomsten en -workshops en zetten zo in op bewustwording en activering van het Overijsselse mkb.

De ambassadeurs werken samen met en sluiten aan bij netwerken van zogenaamde 'fans'. Fans zijn organisaties en partijen waaraan ondernemers zijn verbonden. Zij bieden podia om sociale en organisatorische innovatie te agenderen. Zo wordt de bestaande organisatiekracht benut. In samenwerking met onder andere Ondernemershuis Vechtdal, Ondernemend Twente, IKT, Kennispoort regio Zwolle, Boost, MKB Deventer, Cleantech regio, brancheorganisaties, innovatieloketten, banken, accountants en andere adviseurs van mkb'ers zijn 38 bijeenkomsten georganiseerd waar sociale en organisatorische innovatie aan de orde kwam.

Naast het benoemen van ambassadeurs en het betrekken van fans bestaat de aanpak uit activiteiten gericht op:

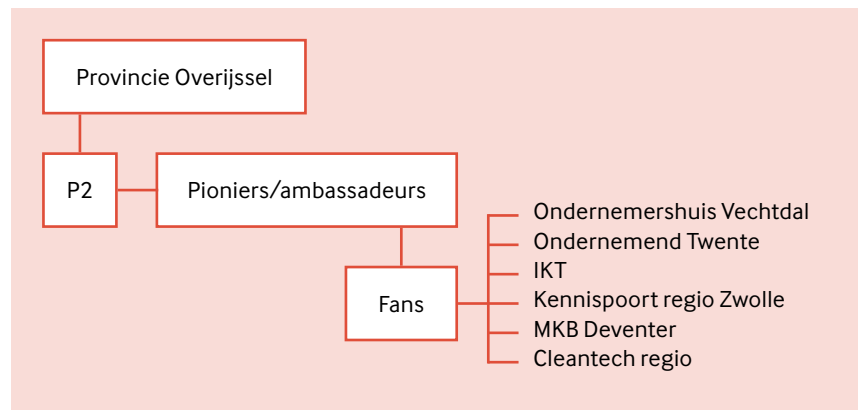
- het versterken van het onderlinge netwerk tussen ambassadeurs en fans;
- bewustwording en activering van de doelgroep;
- de ontwikkeling van een kennisbank;
- ontsluiting van tools, scans en andere kennis en instrumenten gericht op het toepassen van sociale en organisatorische innovatie.

Zo stelde de provincie Overijssel de subsidieregeling 'Leren van elkaar-kringen' op voor bedrijven die gezamenlijk en onder professionele begeleiding aan de slag willen met de uitwisseling van kennis en ervaringen met betrekking tot sociale en organisatorische innovatie.



## Betrokken partijen

P2 voert het project uit in opdracht van de provincie Overijssel. Naast de ambassadeurs zijn de volgende organisaties als fans bij deze actielijn betrokken; Ondernemershuis Vechtdal, Ondernemend Twente, IKT, Kennispoort regio Zwolle, Boost, MKB Deventer, Cleantech regio.



## Kosten

De provincie Overijssel reserveerde 400.000 euro voor de totale programma-periode van 2016 – 2019. 200.000 euro wordt benut voor ontwikkeling en uitvoering van het programma door een extern bureau, 150.000 euro voor leren van elkaar kringen en 50.000 euro voor het inzetten van ondersteunende middelen, evenementen en/of activiteiten.



## Resultaat & impact

Via bijeenkomsten zijn inmiddels 1.775 ondernemers bewust gemaakt van de noodzaak en potenties van sociale en organisatorische innovatie (het doel was 450 bedrijven). Relevante informatie over het programma, de activiteiten en de pioniers wordt ontsloten via een website en een uiting in print waarmee mkb'ers het waarom, hoe en wat van sociale en organisatorische innovatie kunnen vinden. De pioniers delen proactief hun eigen ervaringen en aanpak met andere ondernemers via presentaties, excursies, workshops en (sociale) media. Bekend is dat inmiddels 480 bedrijven zijn geactiveerd die met sociale en organisatorische innovatie concreet aan de slag zijn gegaan (doel was 100 bedrijven). Tevens zijn er momenteel twee 'Leren van elkaar'-kringen in de opstartfase.

De ondernemers die als pionier zijn benoemd, doen dit vanuit hun trots op hetgeen ze met hun onderneming hebben bereikt met sociale en organisatorisch innovatie. Hun succes dragen ze graag uit. Het ambassadeurschap geeft hen erkenning en biedt exposure. Door als ambassadeur actief te zijn, kunnen zij hun verhaal uitdragen, sparren met en leren van andere ondernemers. Gezien het grote aantal bedrijven dat in Overijssel aan de slag is gegaan met sociale innovatie, voldoet deze actielijn aan een behoefte bij ondernemers. Het blijkt dat veel ondernemers wel aanvoelen dat ze zaken anders moeten gaan doen om bij te blijven, maar het ontbreekt hen aan de kennis, vaardigheden en instrumenten om daadwerkelijk stappen te zetten. De activiteiten in deze actielijn ondersteunen hen daarbij.



## Lessen & inzichten

Het opbouwen van een netwerk van fans en het vinden van de ambassadeurs kost veel energie en tijd. De ondernemers die al vanuit intrinsieke motivatie werken in de structuur van sociale en organisatorische innovatie zijn de 'pareltjes' die niet zomaar voor het oprapen liggen. Het vergt goede contacten en diepgaande kennis van wat bij bedrijven speelt om de vaak 'onzichtbare' ondernemers in het vizier te krijgen. Vervolgens vergt het overtuigingskracht om de potentiële ambassadeurs te laten inzien dat de manier waarop zij werken veel positieve resultaten oplevert en daarmee andere bedrijven kunnen inspireren. Wederkerigheid en aandacht zijn daarbij belangrijke succesfactoren.

Bij de start van het opbouwen van het netwerk van ambassadeurs en fans en de eerste bijeenkomsten waarin het thema sociale innovatie werd geagendeerd, kwamen er direct veel vragen en reacties vanuit ondernemers die ermee aan de slag wilden. Op dat moment was het netwerk nog onvoldoende ontwikkeld en kon er nog niet worden doorverwezen naar partijen die ondernemers concreet van dienst konden zijn. Wanneer eenzelfde aanpak elders wordt opgestart, zou daar direct aandacht voor moeten zijn. Te overwegen valt om daar ook ondersteuning bij te bieden, bijvoorbeeld in de vorm van vouchers ten behoeve van de inzet van coaches of experts.

De ambassadeurs ontvangen veel vragen en reacties na afloop van presentaties en lezingen die zij verzorgen. Vaak is dat te veel om ter plaatse te verwerken. Inmiddels wordt gewerkt met visitekaartjes die zij kunnen uitdelen waarop de geïnteresseerde ondernemer wordt doorverwezen naar het projectteam en de website voor meer informatie over het onderwerp, praktijkverhalen, concrete tools en hulpmiddelen.

De aanpak om ondernemers te inspireren door andere ondernemers blijkt goed te werken. Het is een belangrijke succesfactor. Ondernemers staan centraal en leren het beste van andere ondernemers.

De aanpak om gebruik te maken van de aanwezige energie en organisatiekracht rondom mkb'ers via het fansnetwerk blijkt ook effectief te werken. De pioniers en het projectteam benutten naast het eigen netwerk van de pioniers het bestaande netwerk van organisaties en bijeenkomsten om aandacht te vestigen op sociale en organisatorische innovatie. De kunst is het bestaande netwerk zijn werk te laten doen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Marjo Koldewey, projectleider Sociale/organisatorische innovatie provincie Overijssel, [m.koldewey@overijssel.nl](mailto:m.koldewey@overijssel.nl).

Zie ook:

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

<https://mvonederland.nl/sociale-innovatie/aan-de-slag>