



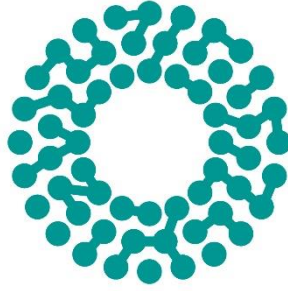
1 OCEAN

**Sociale Innovatie
Topsector Logistiek**

Benchmark

1 OCEAN Coöperatie U.A. | Groot Handelsgebouw Stationsplein 45 | 3013 AK Rotterdam

t+31(0)88 1414 800 ewelcome@1ocean.nl iwww.1ocean.nl



1 OCEAN

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Opzet van de Benchmark	5
Sociale innovatie topsectoren breed	6
Sociale innovatie per topsector	9
Sociale innovatie in Europa	15
Samenvatting en conclusies	18
Bijlage I Gesproken Human Capital coördinatoren	20
Over 1 OCEAN	21

Rotterdam, april 2016

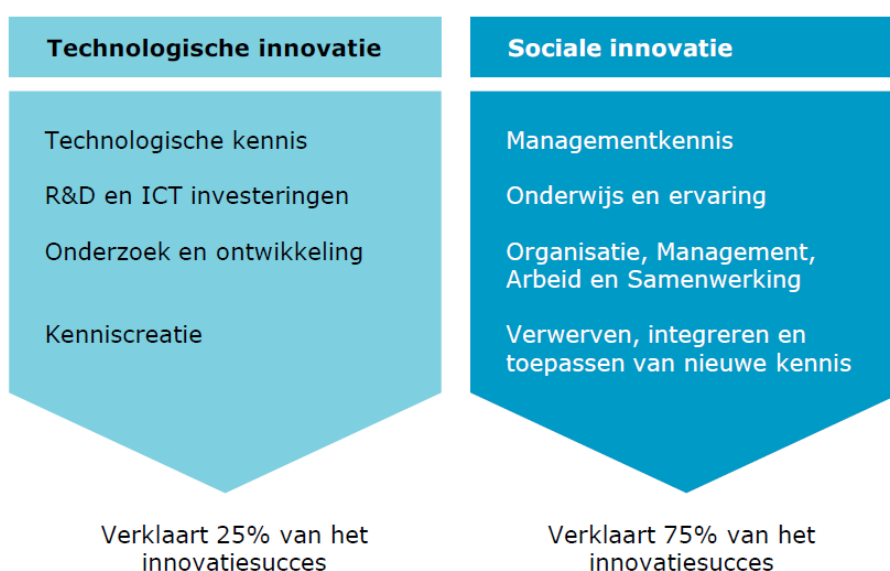
Inleiding

In opdracht van de *Human Capital Tafel Logistiek* van de Topsector Logistiek voert 1 OCEAN onderzoek uit naar de wijze waarop logistieke bedrijven sociale innovatie het beste kunnen toepassen. Onderdeel van dit onderzoek is een beperkte benchmark van toepassingen van sociale innovatie in de andere topsectoren. De uitkomsten van deze benchmark zijn verwerkt in de nu voorliggende rapportage.

Belang van sociale innovatie

Er bestaan verschillende interpretaties en definities van sociale innovatie. In het kader van dit onderzoek wordt met sociale innovatie bedoeld het op een andere, modernere manier organiseren van een bedrijf inclusief de verhoudingen tussen mensen die binnen en buiten dit bedrijf werkzaam zijn. Het doel hiervan is om zowel het bedrijf als de medewerkers flexibeler en innovatiever te maken. Dit zorgt voor een betere concurrentiepositie van het bedrijf en betere inzetbaarheid van de medewerker binnen het bedrijf, maar ook elders op de arbeidsmarkt. Het belang van sociale innovatie is ondermeer aangetoond door onderzoek van de Erasmus Universiteit¹. Hier is naar voren gekomen dat het succes van innovatie voor slechts 25% verklaard wordt door de technologische innovatie en 75% door sociale innovatie.

Figuur: verhouding tussen technologische en sociale innovatie



Bron: H.W. Volberda, J.J.P. Jansen, M.P. Tempelaar en C.V. Heij (2011), Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren, Tijdschrift voor HRM, nr. 1, 85-100.

Naast een bedrijfsbelang is er ook een sectoraal belang om sociale innovatie toe te passen. Als gevolg van automatisering, en meer specifiek robotisering, zullen veel banen gaan verdwijnen. Uit onderzoek van Deloitte² komt naar voren dat in Nederland mogelijk 2 tot 3 miljoen banen op termijn verdwijnen als gevolg van

¹W. Volberda, J.J.P. Jansen, M.P. Tempelaar en C.V. Heij (2011), Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren, Tijdschrift voor HRM, nr. 1, 85-100.

²De impact van automatisering op de Nederlandse Arbeidsmarkt, Deloitte, september 2014

automatisering. Hieronder vallen bijvoorbeeld ook chauffeurs³ die als gevolg van zelfsturende (vracht)auto's niet meer nodig zullen zijn. Zeer waarschijnlijk zal, net als in het verleden, de technologische ontwikkeling ook weer leiden tot nieuwe banen. Juist in deze transitiefase kan sociale innovatie een belangrijke rol spelen door organisaties en medewerkers voldoende flexibel te houden en zo in te spelen op nieuwe kansen.

Definitie Sociale Innovatie

Op basis van voorgaande heeft 1 OCEAN sociale innovatie binnen dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

“ Het moderniseren van de manier waarop we werk organiseren zodat bedrijf en persoon succesvoller worden. “

De centrale onderzoeksvraag is hoe bedrijven sociale innovatie het beste kunnen toepassen. Dit leidt tot de volgende specifieke onderzoeksvraag:

“ Hoe kun je als bedrijf en persoon het werk op een moderne manier organiseren, zodat je succesvoller wordt? ”

Om het antwoord op de vraag voldoende te concretiseren zodat bedrijven ook daadwerkelijk aan de slag kunnen met de uitkomsten van het onderzoek wordt de onderzoeksvraag op drie, voor bedrijven relevante, niveaus beantwoord. Per niveau worden de volgende accentpunten gelegd:

1. **Intern:**

Hoe kun je door de inzet van sociale innovatie je vaste en flexibele werknemers beter benutten en behouden? Dit betreft de toepassing van sociale innovatie binnen de eigen organisatie. Voorbeelden hiervan zijn het anders, platter en flexibeler, inrichten van de organisatie, een Leven Lang Leren traject voor de medewerkers en betere benutting en behoud van de aanwezige kennis en creativiteit.

2. **Netwerk:**

Op welke wijze kun je met sociale innovaties in je netwerk, waaronder klanten, leveranciers, collega's, onderwijs en brancheorganisaties, succesvoller worden? Dit niveau richt zich op het anders organiseren van samenwerking met andere partijen. Voorbeelden zijn open innovatie met klanten, leveranciers of collega's, het collectief opzetten van een flexibele schil, of samenwerking met andere bedrijven en/of onderwijsinstellingen voor het ontwikkelen van leertrajecten.

3. **Externe Omgeving:**

Op welke wijze kan sociale innovatie worden ingezet om beter te kunnen reageren op kansen en bedreigingen uit de omgeving? Anders dan niveau 1 en 2 is dit een reactieve benadering. Het gaat daarbij om het kunnen adopteren van bijvoorbeeld technologische innovaties of het kunnen reageren op nieuwe wetgeving.

Met de Benchmark is voor alle topsectoren nagegaan in welke mate er sociale innovatie wordt gestimuleerd en/of in welke mate het al wordt toegepast. Hierbij is uitgegaan van de hierboven vermelde definitie en de gemaakt onderverdeling naar drie niveaus.

³ Naar verwachting vervallen circa 150.000 banen binnen de groep 'bestuurders van voertuigen', tot deze groep behoren o.a. chauffeurs, machinisten en pizzakoeriers.

Opzet van de Benchmark

Benchmarking is het doorlopend vergelijken van de eigen prestaties met die van de best presterende (concurrerende) bedrijven/organisaties. Of korter "Benchmarking is het zoeken en toepassen van best practices"⁴.

Hoewel de Benchmark in het kader van het onderzoek sociale innovatie niet doorlopend is en niet is onderzocht wat de best presterende sectoren zijn, sluit de benchmark wel goed aan bij de korte definitie. Het doel van deze benchmark is dan ook niet zozeer om een referentiekader op te zetten en hieraan te toetsen, maar om best practices te inventariseren.

De referentiegroep is hierbij vooraf door de opdrachtgever vastgesteld als de andere acht topsectoren.

Onder deze acht topsectoren is geïnventariseerd of, en zo ja op welke wijze, zij toepassing van sociale innovatie binnen hun topsector stimuleren. Als eerste stap in deze benchmark zijn hiervoor de Human Capital Agenda's (HCA) van alle topsectoren doorgenomen, waarbij met name is gekeken of er ook invulling is gegeven aan de toepassing en/of het stimuleren van sociale innovatie.

Hierna is contact gezocht met de human capital coördinatoren van alle topsectoren, waarna met alle coördinatoren een kort telefonisch interview is geweest. De gesprekken duurden gemiddeld 20 minuten waarbij is ingegaan op de volgende elementen:

- De definitie sociale innovatie;
- De wijze waarop invulling wordt gegeven aan sociale innovatie binnen de betreffende topsector;
- Voorbeelden van sociale innovatie in de betreffende topsector.

Van alle gesprekken is een bondig gespreksverslag gemaakt dat ter controle ook is toegestuurd aan de geïnterviewde. Naar aanleiding van de interviews hebben meerdere coördinatoren ook documentatie toegestuurd, over relevante programma's, publicatie en/of voorbeelden vanuit hun topsector. Deze informatie is ook verwerkt in deze benchmark.

In aanvulling op de benchmark tussen de topsectoren is ook gekeken naar toepassing van sociale innovatie elders in Europa. Hierbij is gefocust op Noordwest Europa omdat deze arbeidsculturen het meest aansluiten bij de Nederlandse. Het onderzoek elders in Europa is gedaan op basis van deskresearch.

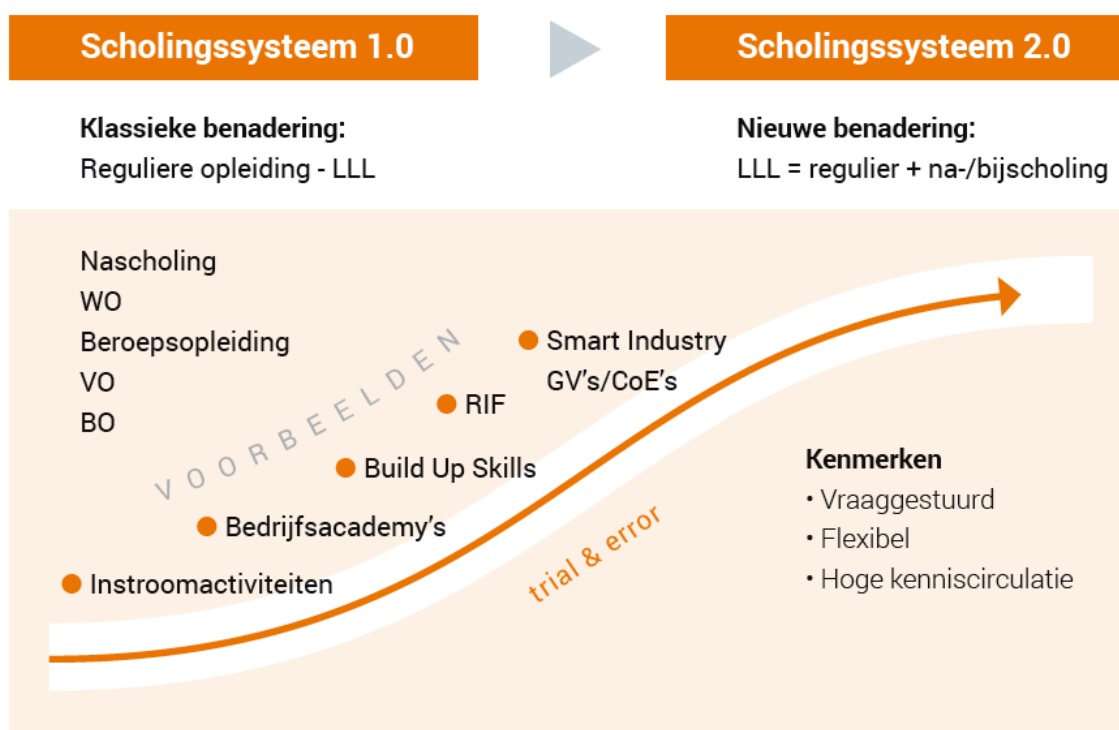
⁴[https://nl.wikipedia.org/wiki/Benchmark_\(kwaliteitsbewaking\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Benchmark_(kwaliteitsbewaking))

Sociale innovatie topsectoren breed

Human Capital Agenda's

Elke topsector beschikt over een eigen Human Capital Agenda (HCA) met uitzondering van de sectoren Agri& Food en Tuinbouw die één gezamenlijke HCA hebben. De agenda's zijn allemaal eind 2011 begin 2012 opgesteld en inmiddels dus ruim vier jaar oud. Het primaire doel van de agenda's is om de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven in de (nabije) toekomst te verbeteren⁵. In de agenda's ligt het zwaartepunt doorgaans bij opleidingseisen en het aantal benodigde studenten om ook in de toekomst voldoende gekwalificeerde werknemers te hebben. Ten aanzien van het eerste is een veel genoemde doelstelling om invulling te geven aan het Leven Lang Leren (LLL) concept, zodat werknemers gedurende hun loopbaan hun kennis en vaardigheden onderhouden en blijven aanpassen op nieuwe ontwikkelingen.

Figuur: Schematische weergave Leven Lang Leren (LLL)



Bron: Human capital voor de topsectoren van Nederland, Roadmap 2016-2020

Het LLL concept vormt een onderdeel van sociale innovatie en behoort met name tot het interne niveau van sociale innovatie. Ander voorbeelden van sociale innovatie komen echter maar beperkt voor de in de HCA's.

⁵www.hcatopsectoren.nl

Naast de HCA's kennen de topsectoren nog twee documenten rondom het thema Human Capital die gelden voor alle sectoren:

- “Naar 4 op de 10”, meer technologietalent voor Nederland (feb 2012)
- Human capital voor de topsectoren van Nederland, Roadmap 2016-2020 (feb 2016)

Het eerste document richt zich specifiek op het aantrekken van techniekstudenten voor alle topsectoren. Het tweede document vormt een nadere uitwerking van gezamenlijke thema's uit de afzonderlijke HCA's die gelden voor alle topsectoren. In beide documenten vormt LLL een belangrijk speerpunt, waarbij in de Roadmap van februari 2016 ook nadrukkelijk gewezen wordt op het ontwikkelen van meer 'softe' skills. Responsieve, toekomstgerichte en duurzame vaardigheden vallen hieronder en zijn nodig om te kunnen omgaan met snel veranderende technieken. Alleen technische vaardigheden hiervoor zijn niet voldoende.

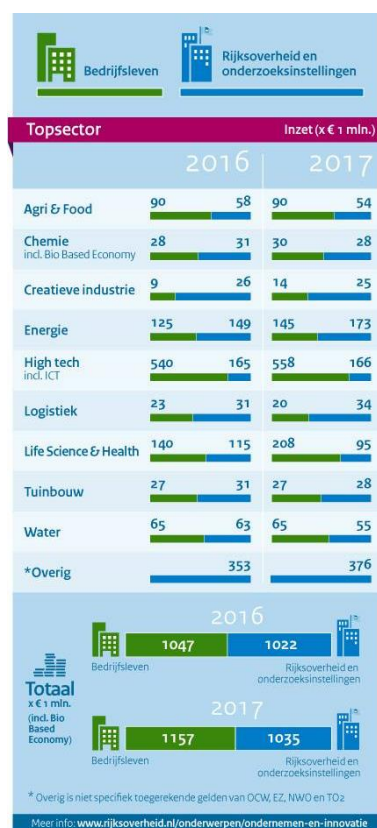
Uit deze documenten kan geconcludeerd worden dat het gezamenlijke Human Capital beleid van de topsectoren zich tot op heden voornamelijk richt op het werven van nieuwe studenten en het (doorlopend) opleiden van werknemers. Voor andere onderdelen van sociale innovatie, zijnde het moderniseren van de manier waarop we werk organiseren bestaat binnen het Human Capital beleid weinig aandacht. Dit wil niet zeggen dat de topsectoren niet sociaal innovatief zijn of geen aandacht hebben voor het stimuleren van sociale innovatie, maar de acties en voorbeelden zijn vaak sector specifiek. In de sectorgewijze toelichting binnen dit hoofdstuk wordt daar nader op ingegaan.

Innovatie agenda's

Naast de HCA's en de bijbehorende documenten beschikt ook elke topsector over een eigen kennis- en innovatieagenda. Elke sector heeft in 2015 een nieuwe agenda opgesteld voor de periode 2016-2019. Op basis van deze agenda's zijn innovatiecontracten opgesteld waarin ondernemingen en onderzoekinstellingen afspraken over samenwerking op het gebied en innovatie hebben gemaakt. In diverse 2016-2019 agenda's wordt gewezen op het belang van sociale innovatie om technologische innovatie succesvol te maken. Ook is het stimuleren van sociale innovatie in meerdere agenda's één van de genoemde actiepunten. Een duidelijke en uniforme definitie van sociale innovatie of een nadere uitwerking van het thema ontbreekt echter, waardoor voor de lezer niet precies duidelijk is op welke wijze invulling moet worden gegeven aan sociale innovatie.

Hoe sociaal innovatief zijn de topsectoren?

Hoewel het primaire doel van de benchmark sociale innovatie is om best practices te verzamelen uit andere topsectoren, wordt in deze paragraaf ook een kort inzicht gegeven in hoe sociaal innovatief de verschillende topsectoren zijn. In 2013 hebben Panteia en de Rotterdam School of Management (RSM)⁶ hier onderzoek naar gedaan, waarbij sociale innovatie is gedefinieerd als “Het aanbrengen van veranderingen in de manier van organiseren, managen en inrichten van de arbeid welke nieuw is voor de organisatie en/of bedrijfstak”.

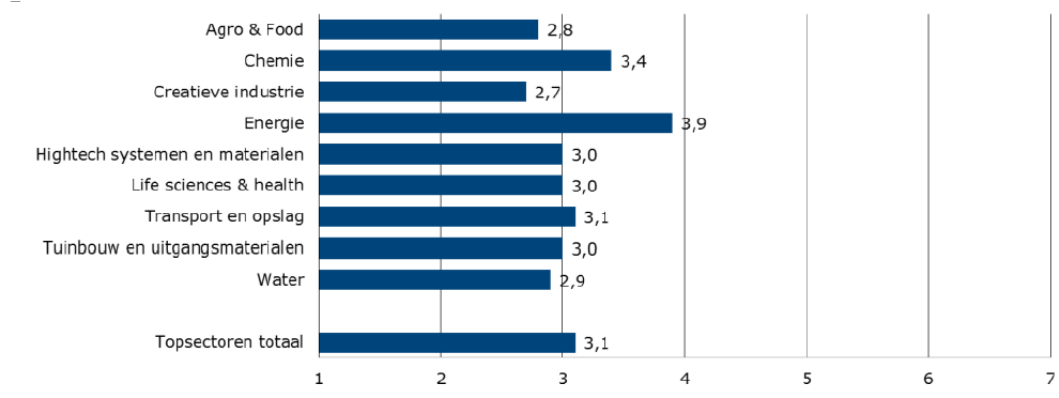


⁶Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt, Innovatie- en concurrentiemonitor topsectoren 2012, Panteia en RSM, november 2013

Deze definitie komt grotendeels overeen met de door 1 OCEAN gehanteerde definitie en is daarom goed bruikbaar voor deze benchmark. Het onderzoek is uitgevoerd eind 2012 onder 1.527 bedrijven verdeeld over alle topsectoren. In deze periode was er zover is kunnen vaststellen nog geen actieve stimulatie van sociale innovatie vanuit de topsectoren. Dit zou dus ook geen effect kunnen hebben op de uitslagen van het onderzoek.

In onderstaande figuur zijn de scores per sector weergegeven. Gemiddeld scoren de topsectoren een 3,1 op een schaal van 1 t/m 7. De topsectoren Energie en Chemie zijn het meest innovatief, de sector Creatieve industrie is het minst sociaal innovatief. Met een score van 3,1 scoort de sector Logistiek precies gemiddeld. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de sector hierbij sectoraal gedefinieerd is.

Figuur: Score op de mate van sociale innovatie van bedrijven in de topsectoren



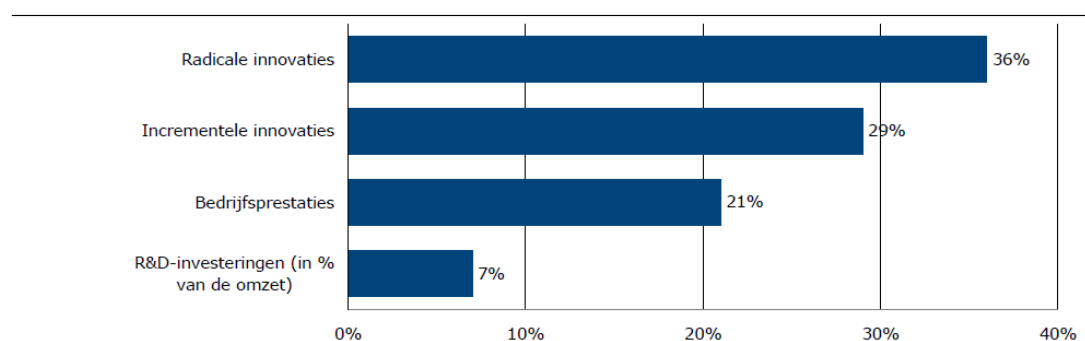
Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat sociaal innovatieve bedrijven op meerdere vlakken aanzienlijk beter presteren dan bedrijven die niet sociaal innovatief zijn. Een sociaal innovatief bedrijf is hierbij gedefinieerd als de 25% van de bedrijven binnen het onderzoek die het hoogst scoren op sociale innovatie. De niet-sociaal innovatieve bedrijven zijn de onderste 25% met de laagste scores op sociale innovatie.

De sociaal innovatieve bedrijven blijken:

- 36% meer Radicale innovaties te doen (het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten)
- 29% meer Incrementele innovaties (het verbeteren van producten en diensten)
- 21% betere bedrijfsprestaties (omzetgroei, winstgroei, groei van het marktaandeel en het aantrekken van nieuwe klanten)
- 7% meer R&D-investeringen (% van de omzet)

Figuur: Verschil tussen de prestaties van sociaal innovatieve bedrijven en niet-sociaal innovatieve bedrijven



Bron: Panteia/EIM en RSM, Topsectorenpanel 2e meting, 2012.

Sociale innovatie per topsector

Agro & Food + Tuinbouw & Uitgangsmaterialen

De sectoren Agro & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen hebben als enige topsectoren een gezamenlijke HCA, mede omdat ze zich op dezelfde doelgroep richten bij de profilering als potentiële werkgever. De sector is in basis op te delen in Uitgangsmaterialen (Veredeling en Zaden), Productie en Handel & Distributie. Elke deelmarkt kent zijn eigen kenmerken en daarom ook invulling van sociale innovatie.

- **Uitgangsmaterialen:**
Dit zijn voornamelijk familiebedrijven die relatief kleinschalig zijn. Dit zorgt ervoor dat er doorgaans een uitstekend informeel personeelsbeleid is. De innovatie en kennisontwikkeling gaat van oudsher vaak via samenwerking met bedrijven in de omgeving. Feitelijk kan dit worden gezien als een vorm van co-creatie, waarbij middels samenwerking met (concurrerende) bedrijven nieuwe producten en kennis worden ontwikkeld.
- **Productie:**
Ook dit zijn doorgaans kleinere bedrijven hoewel door schaalvergroting diverse bedrijven aanzienlijk zijn gegroeid. De bedrijven zijn vaak platte organisaties met dus weinig managers. Dit is meestal geen bewust beleid maar meer organisch zo gegroeid. Door het kleinschalige karakter is er net als bij de uitgangsmaterialen altijd veel interactie geweest met andere tuinbouwbedrijven in de omgeving. Mede doordat men naast het werk ook privé veel contact had met ondernemers in de omgeving. Dit zorgt voor een natuurlijke omgeving waarin men over elkaars problemen en oplossingen praat.
- **Handel en distributie:**
Hier vallen de veilingen en handelshuizen onder. Het is een mix van grote en kleine bedrijven. Veel personeel uit de distributie werkt in deeltijd en heeft hier vaak ook nog een andere baan of studie naast. Hierdoor vindt er binnen deze bedrijven ook veel jobrotation plaats. Vaak is dit ook noodzakelijk om zo een volwaardig inkomen te verkrijgen. Kenmerkend in deze sector is vaak nog het grote verschil tussen kantoor- en distributie personeel.
- **In de sector Agro&Food is hiernaast nog een ander deelmarkt: de grote producenten van levensmiddelen, zoals bijvoorbeeld Unilever. Deze groep van, vaak beurgenoteerde, bedrijven kent een eigen dynamiek ten aanzien van sociale innovatie. Met grootschalige professionele personeelsafdelingen maakt sociale innovatie vaak onderdeel uit van het eigen Human Resource beleid.**

Opmerkelijk binnen deze sector is dat zich voorbeelden voordoen van Sociale Innovatie zoals innovatie middels samenwerking met andere partijen, tegenwoordig ook co-creatie of open innovatie genaamd, en platte organisatie die op een natuurlijke manier tot stand zijn gekomen. Die samenwerking vindt ook vaak nog steeds plaats binnen telersverenigingen, vaak georganiseerd als coöperatie, die een lange historie kennen in deze sector.

De schaalvergroting en daarmee ook verdere commercialisering waarmee de sector is geconfronteerd, vormt echter een rem op deze vorm van innovatie middels samenwerking. Ondernemers zijn zich meer bewust geworden van het concurrentievoordeel dat bepaalde kennis kan opleveren en daarom terughoudender met het delen hiervan.

De laatste jaren wordt nu actief ingezet op het stimuleren van open innovatie waarbij de zes Greenports⁷ die er zijn een belangrijke rol spelen. Doordat alle belangrijke partners uit de keten hier zo dicht bij elkaar zitten, is er een intensieve uitwisseling van kennis en wordt er op tal van terreinen met elkaar samengewerkt. In deze

⁷Zie <http://greenportholland.com/zes-greenports>

Greenports stimuleren de ondernemingen en kennisinstituten elkaar om beter te presteren en innoveren. Open innovatie vindt ondermeer plaats via zogenoemde ‘tuinen’ waar bedrijven bij elkaar gaan kijken en zo van elkaar leren.

Chemie

De HCA van de Topsector Chemie, zowel deze van 2011 als de geüpdate versie van 2015, staan primair in het teken van aantrekken en behouden van voldoende goed gekwalificeerde medewerkers in de sector. Ook het Leven Lang blijven Leren (LLL) van werkenden valt hieronder. Traditioneel heeft de chemische industrie een sterke traditie op het gebied van LLL, met name op MBO-niveau, door middel van Beroeps begeleidende leerwegen bij de bedrijven voor de procesoperator functies. Een belangrijk speerpunt van LLL binnen de sector Chemie is “digital skill” development; samen met de “Communities of Innovation” ISPT en COAST, in de slipstream van de landelijke “smart industry” activiteiten. Dit gaat dan o.a. om de inzet van:

- MOOC’S: Massive Open Online Course is een cursus, ingericht op massale deelname, waarbij het cursusmateriaal wordt verspreid over het web.
- Flipped classroom: ook wel ‘Omgedraaide Klas’ genoemd. De klassikale instructie wordt online aangeboden en doet de leerling thuis. Het ‘huiswerk’ wordt gezamenlijk in de klas gemaakt. Hierdoor wordt de lestijd efficiënter gebruikt.
- Blended learning: een geïntegreerde combinatie van traditioneel onderwijs en online onderwijs.
- Virtual reality: inzet van virtual reality als onderwijs tool.

De sector erkent dat sociale innovatie verder gaat dan LLL, het gaat ook om het anders organiseren van het werk waardoor zowel arbeidsproductiviteit als werktevredenheid worden verbeterd. Sociale innovatie is een onderwerp dat binnen de Topsector Chemie de komende jaren verder zal worden vormgegeven. Een eerste stap hierin is dat de sector aansluiting heeft gezocht bij het initiatief “Fieldlab Sociale Innovatie” van de Topsector High Tech (HTSM). Binnen dit fieldlab trekken de sectoren gezamenlijk op.

Enkele voorbeelden van sociale innovatie waar momenteel al actief op wordt ingezet zijn:

- Het zelf roosteren door ploegendiensten. Er zijn enkele bedrijven in de sector die dit inmiddels succesvol hebben opgepakt.
- Stimulering duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vanuit het opleidingsfonds OVP is hier met het sectorplan van de Procesindustrie actief op ingezet.
- Carrièrecoaches: Vanuit de beroepsvereniging (KNCV) staan voor leden kosteloos carrièrecoaches ter beschikking. Deze kunnen leden op weg helpen met vragen rondom bijvoorbeeld het opstarten van een eigen bedrijf, overstappen van onderwijs naar industrie en wat wil je eigenlijk met je loopbaan.

Van ruilen tot zelfroosteren

Flexibel roosteren is een breed begrip voor alle afwijkingen van het werken met vaste ploegsamenstellingen volgens vaste roosters. De varianten lopen uiteen van het ruilen van diensten binnen een vast rooster tot zelf roosteren door individuele werknemers. Een stap verder dan ruilen gaat het repeterend rooster, gebruikt bij structurele individuele roosterwensen. Het wensenrooster lijkt hierop, maar inventariseert vooraf de voorkeuren. Het intekenrooster heeft soms een puntensysteem voor minder populaire diensten. Bij matching worden standaarddiensten losgelaten en geven medewerkers aan wanneer zij willen werken.

Bron: Flexibel roosteren brengt succes in crisistijd, juli/augustus 2012 Chemie magazine

Creative Industrie

De HCA van de Creatieve Industrie verwijst binnen het thema ‘onderwijs over ondernemerschap’ specifiek naar sociale innovatie. Echter niet naar het belang van sociale innovatie voor de eigen sector, maar de rol die de

creatieve sector hierbij kan betekenen voor andere sectoren. Sociale innovatie vraagt om creatieve denkers en doeners die sociale innovatie in gang kunnen zetten, stelt de HCA. Dit type mensen werkt vaak in de creatieve industrie en kan van meerwaarde zijn voor andere sectoren om hier sociale innovatie in gang te zetten.

De sector benadert sociale innovatie dan ook op twee manieren, die enigszins afwijken van de benadering in de andere sectoren:

1. Op basis van het impact gebied zoals specifieke sectoren zoals 'Health' of 'Energy' en binnen complexe stedelijke contexten.
2. Als aanvulling op en ondersteuning van technologische innovatie.

Het stimuleren van sociale innovatie vindt ondermeer plaats door het beschikbaar stellen van gelden vanuit de kennis en innovatiecontracten, in de sector wordt dit uitgevoerd door CLICKNL. De sector richt zich hierbij onder andere op zogenaamde cross-overs. Dit zijn samenwerkingsverbanden met andere (top)sectoren.

Deze cross-overs worden ook vanuit de opleidingen gestimuleerd. De Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) kent een specifieke Master Crossover Creativity. De Master richt zich op het stimuleren en realiseren van co-creatie door studenten met een creatieve, technische of economische achtergrond samen te laten werken. Door samen te werken in multidisciplinaire teams ervaren de studenten tijdens de Master gelijk de meerwaarde hiervan.

Een andere voorbeeld van sociale innovatie in de vorm van cross-overs is de zogenaamde artistieke interventie. Bij deze aanpak die wordt ingezet bij verander- en innovatiemanagement, worden kunstenaars, artiesten, muzikanten, dansers (in welke vorm dan ook) ingezet, om verandering en innovatie te stimuleren en te versnellen in andere sectoren.

Naast deze praktische toepassingen vindt ook veel inhoudelijk onderzoek plaats naar het stimuleren van sociale innovatie ondermeer door het ontwikkelen van nieuwe methodieken. Dit heeft er mede aan bijgedragen dat in de laatste jaren de visie op de creatieve sector is veranderd. Was creativiteit voorheen vooral gericht op het mooier maken van iets, tegenwoordig ziet men in dat creativiteit van strategische meerwaarde kan zijn. Dit nieuwe inzicht betekent dat sociale innovatie een thema is met veel groeipotentie voor de sector.

Energie

Sociale Innovatie binnen de Topsector Energie richt zich met name op het LLL waarbij de focus licht op de fase na de beroepsvorming. De Topsector Energie heeft, samen met Logistiek, een trekkende rol in het uitwerken van het tweede spoor dat zich richt op LLL van de Human Capital Roadmap.

Het uitwerken van dat spoor moet leiden tot een project dat twee doelstellingen heeft:

1. een integrale visie op effectieve scholingsvormen voor het overbrengen van nieuwe kennis, binnen de topsectoren, middels scholing;
2. een aantal onderzoeksprojecten gericht op overbrengen van kennis middels scholing, zodat dit project een 'hefboom'-werking krijgt richting de praktijk ten aanzien van de visie op, draagvlak voor en investeringen in onderwijs.

De uitkomsten moeten bijdragen aan het versnellen van de circulatie van (topsector)kennis, zodat kennis sneller wordt vertaald in nieuwe producten en diensten en dus de concurrentiepositie van de bedrijven ten goede komt. Andere verwachte voordelen van het project zijn hogere effectiviteit van scholing en de toegang tot scholing laagdrempeliger te maken.

Onderdeel van de projectaanpak is een aantal pilotprojecten die beter zicht moeten geven op de succes- en faalfactoren van kennisoverdracht via scholing. Diverse bestaande initiatieven uit andere topsectoren worden als pilot ingezet binnen het project. Pilots waar momenteel aan gedacht wordt zijn:

1. LLL voor ZZP-ers; ontwikkeling Leven Lang Leren voor ZZP-ers en micro-MKB-ers (<10FTE)

2. Teacher's learning in Energy; verkenning uitwisseling innovatie, onderwijs. En de rol van de docent daarin.
3. Modulaire aanpak; meer modulaire aanpak van LLL gericht op het behalen van zowel mbo- als hbo-diploma's in het kader van werkenden in de sector
4. Fieldlab Sociale Innovatie; Smart Industry en de manier waarop (werkende) mensen het meest effectief leren in de verschillende fasen van loopbaan, leven en leeftijd
5. Virtual Reality als trainingstool
6. Centers en LLL; Traject Platform Bèta Techniek & Centra: koplopers groep over Leven Lang Leren
7. Energy College
8. Academy voor de logistieke keten

Met name in de pilots 2, 6 en 7 vervult de Topsector Energie een actieve of zelfs trekkende rol. De pilots bevinden zich allen momenteel, begin 2016, in de opstart fase.

Hightech Systemen en Materialen

De topsector HTSM is nauw verweven met de initiatieven Holland High Tech en het Smart Industry. In al deze ontwikkelingen speelt sociale innovatie een belangrijke rol. Bij het opstellen van de HCA voor HTSM was dit nog relatief beperkt, maar door ontwikkelingen zoals Big Data, Snellere ICT, Robotica, 3D printing etc. is in deze sector al heel duidelijk geworden wat de impact hiervan is op de rol van de medewerkers. Er zullen huidige banen verdwijnen en nieuwe banen komen. Deze ontwikkeling is wellicht in de HTSM al het beste zichtbaar, waardoor deze sector waarschijnlijk ook het verst is van alle topsectoren met de toepassing van sociale innovatie. Een goed voorbeeld hiervan is het fieldlab sociale innovatie dat zich gaat richten op:

1. Vergroten van het inzicht en draagvlak in de Nederlandse samenleving voor kansen en de ingrijpende effecten van de vierde industriële revolutie.
2. Een nieuw perspectief op de werknemer als de kritische succesfactor en het menselijk kapitaal in de organisatie.
3. Het centraal stellen van de regio om de arbeidsmarkt in de regio zo goed mogelijk te laten aansluiten op de behoeften van het bedrijfsleven, in de wetenschap dat we vandaag niet weten wat we in de toekomst nodig hebben.
4. Leren zonder onderbreking, waarbij een leven lang leren centraal staat van jong tot oud om zo de snelle vooruitgang van de technologie te kunnen benutten.
5. Een nieuwe impuls om sociale innovatie (meer) tot leven te brengen in de bedrijven. De kansrijke nieuwe technologieën die (in potentie) voor veel bedrijven relevant zijn staan hierbij centraal.

Onderdeel 4 is feitelijk hetzelfde als LLL maar positiever gepositioneerd. Binnen dit onderdeel speelt het onderwijs een grote rol. Waarbij het voor het onderwijs een grote uitdaging is om van het huidige klassikale onderwijs om te vormen naar individueel onderwijs afgestemd op het individu. Bij het fieldlab hebben ook de topsectoren Chemie en Logistiek zich aangesloten.

Life Science & Health

In de Topsector Life Sciences en Health (LSH) spreekt men van socioculturele innovatie in plaats van alleen sociale innovatie. Dit omdat technische innovaties hier niet alleen impact hebben op de organisatie die het toepast, zoals bijvoorbeeld een ziekenhuis, maar ook op patiënten.

De Topsector LSH erkent het belang van socioculturele innovatie voor het maatschappelijk en economisch succes van technologische innovatie. Dit geldt voor haar beide primaire markten Life Sciences, farma en medtech, en

Health, gezondheidszorg. Life Sciences preklinische research en development vindt met name plaats op bio-sciences parken. Dit zijn parken met clusters van Life Sciences kennisinstituten en -bedrijven waar veel co-creatie plaatsvindt. Op deze parken bevinden zich ook veel start-ups, die, indien succesvol, doorgroeien tot scale-ups of migreren naar grotere bedrijven. De Topsector LSH heeft reeds sinds 2008 een succesvolle begeleidingssystematiek genaamd LifeSciences@Work (LS@W). LS@W biedt Life Sciences ondernemers waardevolle ondersteuning bij het naar de markt brengen van hun idee. Deze ondersteuning bestaat ondermeer uit coaching, opleidingen, specialistische ondersteuning en toegang tot een netwerk van alumni, investeerders en ervaren ondernemers.

De Health markt kent een andere dynamiek van socioculturele innovatie. In plaats van preklinisch betreft het in deze markt klinische en post-klinische research and development en innovatie. Deze andere dynamiek wordt mede veroorzaakt doordat hier meer direct dan in de Life Sciences belangen van patiënt en professional in het geding zijn. Hiernaast spelen ook macro-economische belangen, zoals nationale gezondheidszorgbudgetten, een rol. Naast gecombineerde technologische en socioculturele innovatie, kent de Health ook puur socioculturele innovatie. Een bekend voorbeeld hiervan is Buurtzorg Nederland.

Zelfsturende teams bij Buurtzorg Nederland

Buurtzorg Nederland werkt met een vernieuwend concept voor verpleging en verzorging aan huis. Door de zorgverlening volledig in te laten vullen door hoogopgeleide wijkverpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden in kleine autonome buurtzorgteams, wordt het oplossende vermogen en de professionaliteit van de medewerkers ten volle benut.

In de aanpak is de wijkverpleegkundige is het centrale aanspreekpunt voor de cliënt. Samen met de cliënt en de mantelzorger(s) zoekt de wijkverpleegkundige naar de juiste oplossingen. De teams leveren thuiszorg aan zelfstandig wonende cliënten in een bepaalde wijk of buurt, in samenwerking met de huisartsen, het ziekenhuis en het sociale netwerk. Ze regelen een kantoor, de nascholing, de planning en diensten, en zijn verantwoordelijk voor de zorg voor hun cliënten. De teams worden ondersteund door een landelijk kantoor in Almelo en regionale coaches. De zorg voor een cliënt wordt door zo min mogelijk medewerkers gegeven. Met behulp van moderne ICT-toepassingen worden administratieve kosten tot een minimum beperkt.

Bron: Doorgeven = Aanpakken, Tussenstand van 10 jaarsociale innovatie, NCSI, 2012

LSH innoveert ook samen met andere (Top)sectoren in zogenaamde cross-overs, onder meer met AgriFood, Chemie, CLICKNL, HTSM, ICT, Logistiek en – verkennend – met Energie.

Hiernaast werkt de sector momenteel (april 2016) ook aan een nieuwe HCA, die voor LSH een belangrijke tool is om socioculturele innovatie optimaal te benutten.

Water

Sociale innovatie, zoals in het onderzoek van 1 OCEAN gedefinieerd, wordt (nog) niet gestimuleerd of onderzocht vanuit de topsector Water. De HCA richt zich primair op het vergroten van de instroom op de opleidingen (20.000 mensen extra in de sector in 2020). Onder andere middels events, het beschikbaar stellen van beurzen en op regionaal niveau met Centers of Expertise (CoE). Dit beleid is redelijk succesvol, echter een punt van aandacht is dat de sector zelf momenteel minder hard groeit dan voorzien, met name door de economische tegenslag en ook door groei buiten Nederland.

Voor het stimuleren van technische innovatie kent de sector wel een specifiek programma: het Nationaal Kennis- en Innovatieprogramma Water en Klimaat (NKWK). In dit programma zetten overheden, kennisinstellingen en bedrijven gezamenlijk een volgende stap om Nederland klimaatbestendig en waterrobuust te maken. Doordat

binnen de topsector momenteel veel mensen van functie gewisseld zijn is het momenteel (begin 2016) nog niet geheel duidelijk wat de accentpunten van de komende jaren zijn. Een voorbeeld hiervan is het wel of niet aansluiten op het tweespoor van de Human Capital Roadmap gericht op het stimuleren van Leven Lang Leren.

Wel is geconstateerd dat de laatste jaren in de sector een razendsnelle verandering gaande is t.a.v. het type medewerker wat men nodig heeft. Ondermeer is er veel verschuiving van MBO naar HBO werk, maar ook speelt de vraag of men nog wel moet inzetten op een zeer specifieke technische opleiding of dat een meer algemene technische opleiding beter aansluit op de vraag uit de markt. Het feit dat deze verandering zo snel is gegaan geeft ook aan dat de nieuwe medewerker waarschijnlijk zeer flexibel moet zijn om zich te kunnen blijven aanpassen op meer veranderingen die zeker nog lijken te komen.

Sociale innovatie in Europa

Op Europees niveau wordt onder sociale innovatie doorgaans wat anders verstaan dan in Nederland. De term social innovation wordt door de Europese Commissie gebruikt voor het oplossen van maatschappelijke problemen die niet vanzelf of niet alleen door markten of technologische innovatie worden opgelost (armoede, gezond ouder worden, milieu etc.)⁸. Op Europees niveau bestaat hiervoor het initiatief Social Innovation Europe (SIE)⁹. Dit initiatief is opgericht in 2011 en wordt gefinancierd door de Europese Commissie. Het claimt de grootste Europese social innovation community te zijn en richt zich op allerlei voorkomende sociale problemen met bijpassende oplossingen.

Sociale innovatie zoals gedefinieerd in dit rapport sluit beter aan bij de Engelse term Workplace Innovation. De Europese Commissie ziet dit sinds een aantal jaren als een vorm van sociale innovatie, maar workplace innovation bestaat al veel langer en meerder Europese landen hebben of hadden programma's rondom dit thema. In dit hoofdstuk zijn er een aantal beschreven en het sluit af met twee Europese programma's.

België

In 2006 is in Vlaanderen het programma 'Flanders Synergie, innovatie van werk en organisatie' opgestart door ondermeer de Vlaamse overheid, de KU Leuven en het Agentschap van het Europees Sociaal Fonds (ESF)¹⁰. Vanuit dit programma is het handboek 'Anders organiseren & beter werken' (Hootegem, 2008) opgezet, met daarin zowel een theoretische onderbouwing als ook praktische tools om sociale innovatie te gaan toepassen.

In 2010 is vanuit dit programma de organisatie Flanders Synergie¹¹ opgezet, die innovaties op het vlak van arbeidsorganisatie in Vlaanderen promoot, bevordert en initieert. Vlaamse bedrijven kunnen lid worden van de deze organisatie en zo deelnemen aan events en een aantal dagen advies krijgen ten aanzien van sociale innovatie. De organisatie heeft zelf geen adviseurs in dienst maar werkt samen met deels door hen opgeleide organisatieadviseurs die een door Flanders Synergie opgestelde roadmap bij bedrijven implementeren. Door het volgen van de roadmap worden organisaties omgevormd naar een zogenaamde innovatieve arbeidsorganisatie (IAO). De roadmap geeft een beschrijving op hoofdlijnen, het uiteindelijk te doorlopen traject is maatwerk dat door de extern adviseur wordt ondersteund.

Duitsland

In Duitsland is in 2009 het project "Balans tussen flexibiliteit en stabiliteit in veranderende werkplek" opgestart door het ministerie van onderwijs¹². Het algemene doel was om het innovatiebeleid te verbeteren, maar ook om werkgelegenheid veilig te stellen. Hiervoor zijn zowel methodieken om sociale innovatie te meten als om het toe te passen binnen het project ontwikkeld. Meer specifiek moest het project oplossingen aanrijken voor de volgende uitdagingen:

- Globalisering met als gevolg andere productiesystemen en snellere veroudering van kennis;
- De verandering in arbeidsverhoudingen en -contracten, inclusief de benodigde aanpassingen in aansturing van medewerkers;
- Flexibilisering van werktijden, kwalificaties en beloning.

Enkele interessante uitkomsten waren concepten zoals Leven Lang Leren en het aanpassen van werkzaamheden op oudere werknemers. Het programma was ook een belangrijk onderdeel van de Hightech strategie van de

⁸ Doorgeven = Aanpakken, Tussenstand van 10 jaarsociale innovatie, NCSI, 2012

⁹ <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/about>

¹⁰ Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief, Frank Pot, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2012 (28)

¹¹ www.flanderssynergy.be

¹² Workplace Innovation in Germany and its Policy Framework, <http://portal.ukwon.eu>

Duitse nationale overheid en wordt gezien als een essentieel onderdeel voor het verbeteren van de concurrentiekracht van het Duitse bedrijfsleven.

In 2015 is een nieuw programma opgericht onder naam “De toekomst van werk”. Het programma richt zich specifiek op het stimuleren van open innovatie en sociale aspecten van werk. De argumentatie hiervoor is dat technologische innovatie min of meer vanzelf plaatsvindt vanwege de economische voordelen. Voor sociale innovatie daarentegen geldt dit niet en moet dit extern gestimuleerd worden.

Finland

Finland is al in de jaren 80 van de vorige eeuw gestart met programma's voor sociale innovatie. Het betrof met name onderzoek naar ondermeer de invloed van nieuwe technieken op arbeidsomstandigheden. Midden jaren 90 wordt het zogenaamde TYKE programma opgestart dat doorliep tot 2010¹³. Vanuit het programma zijn bijna 1.200 projecten gedraaid bij Finse MKB-bedrijven gericht op het verbeteren van de productiviteit en de kwaliteit van het arbeidsleven. Belangrijke doelstellingen van het programma waren:

- Groei van de arbeidsproductiviteit;
- Ondersteunen van lerende netwerken;
- Het verspreiden van de opgedane kennis in alle projecten;
- Het versterken van expertise rondom sociale innovatie.

Uit onderzoek vanuit het programma is ook naar voren gekomen dat er een sterke positieve correlatie is tussen de mate van plezier in het werk en de prestatie van het bedrijf. Sinds 2009 is het stimuleren van sociale innovatie een integraal onderdeel geworden van de organisatie TEKES. Vanuit TEKES worden ook gelden beschikbaar gesteld voor R&D projecten ten aanzien van sociale innovatie. Uitgangspunten voor dergelijke projecten moeten zijn:

- Productiviteit en kwaliteit van arbeid gaan hand in hand;
- Het is belangrijker het interne leerproces van de organisatie te ondersteunen, dan best practices van elders toe te passen;
- Nauwe samenwerking tussen management en personeel is essentieel om vernieuwingen door te voeren en wederzijds begrip te creëren;
- Interactie tussen onderzoek en realisatie leidt tot betere resultaten dan losstaand onderzoek en aparte realisatie;
- Samenwerking tussen de triple helix (overheid, kennis en bedrijfsleven) leidt tot de beste sociale innovatie.

Europa

Op Europees niveau zijn er onder meer het ‘EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI)¹⁴’ en ‘European Workplace Innovation Network (EUWIN)¹⁵’.

EaSI is een financieringsinstrument van de Europese Commissie gericht op het stimuleren van kwalitatief goede en duurzame werkgelegenheid. Het bestond oorspronkelijk uit drie aparte programma's (PROGRESS, EURES en Progress Micro Finance) die in 2014 zijn samengevoegd. Het totale budget is ruim 900 miljoen euro voor de periode 2014 – 2020. De doelstellingen van het programma zijn:

- Bijdragen aan Europese doelstellingen ten aanzien van werk, sociale zaken en integratie;
- Ondersteunen van goede sociale zekerheid systemen en arbeidsmarktbeleid;

¹³Presentatie: Workplace Innovation and Workplace Development in Finland, Dr. Tuomo Alasoini (Director TEKES)

¹⁴<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1081>

¹⁵<http://portal.ukwon.eu/>

- Moderniseren van Europese regelgeving en effectieve toepassing daarvan;
- Stimuleren van arbeidsmarktmobiliteit en een open arbeidsmarkt;
- Het verbeteren van de toegang tot micro kredieten voor kwetsbare groepen en micro ondernemingen en het verbeteren van de toegang tot financiering van sociale ondernemingen.

EUWIN is een Europees netwerk opgezet om de productiviteit van ondernemingen en de kwaliteit van arbeid te verbeteren op een duurzame wijze. Het netwerk verricht daarvoor ondermeer de volgende activiteiten:

- Het verstrekt onderbouwde feiten over de voordelen van sociale innovatie;
- Het creëert aandacht en bewustwording voor het thema sociale innovatie met workshops en via social media;
- Het onderhoudt een kennisbank met waardevolle informatie over sociale innovatie voor management en werknemer;
- Het vormt een netwerk voor alle mogelijk geïnteresseerde partijen in sociale innovatie.

Iedereen kan zich op de website aanmelden en krijgt zo toegang tot de kennisbank, relevante filmpjes en de maandelijkse nieuwsbrief.

Samenvatting en conclusies

Op basis van de HCA's en de innovatieagenda kan geconcludeerd worden dat het stimuleren van sociale innovatie binnen de topsectoren primair gericht is op het aantrekken van voldoende werknemers voor de sector en goed afstemmen van het onderwijs op de behoefte van de sector. Tot dat laatste behoort ook Leven Lang Leren waar met name in de meest recente overkoepelende HCA, de Roadmap, veel aandacht voor is. Deze vormen van sociale innovatie behoren voornamelijk tot de zogenoemde interne sociale innovatie, die binnen de eigen organisatie plaatsvindt. De afstemming met onderwijs behoort tot netwerk sociale innovatie, waarbij innovatie plaatsvindt met partners vanuit het netwerk.

Uit de gesprekken met de sectoren komt echter naar voren dat in diverse sectoren sociale innovatie verder gaat dan datgene wat in de HCA en/of de innovatieagenda is opgenomen. In veel sectoren wordt het belang van sociale innovatie erkend, met name om technologische innovatie succesvol te kunnen toepassen, maar ook om bedrijven voldoende flexibel te maken om te kunnen blijven inspelen op veranderingen die zich steeds sneller lijken op te volgen.

Er is echter een aanzienlijk verschil tussen de topsectoren in welke rol zij vervullen bij het stimuleren van sociale innovatie. De meeste sectoren kennen geen specifieke programma's of tools om sociale innovatie te bevorderen. Wel wordt vanuit meerdere innovatieagenda's op het belang van sociale innovatie gewezen en stellen ze daarom ook gelden beschikbaar om sociale innovatie te ontwikkelen en/of toe te passen, bijvoorbeeld middels innovatiecontracten. Vaak gaat het hier ook om het stimuleren van open-innovatie ook wel co-creatie genoemd, dit is een typisch voorbeeld van een netwerk sociale innovatie.

Een uitzondering hierop is wellicht de Topsector HTSM die een fieldlab sociale innovatie heeft opgericht, waarbij inmiddels ook de sector chemie zich heeft aangesloten. Dit fieldlab richt zich op alle niveaus van sociale innovatie en is een voorbeeld waarbij de topsector bedrijven echt stimuleert tot het toepassen van sociale innovatie. Het argument vanuit de Topsector HTSM hierbij is dat de technologische ontwikkelingen zo snel gaan dat de noodzaak om sociale innovatie toe te passen hier ook het meest zichtbaar is.

Naast het fieldlab komen in de andere sectoren ook voorbeelden van het stimuleren van sociale innovatie voor. Hoewel deze zich meestal richten op één niveau van sociale innovatie passen ze wel goed binnen een sociale innovatie aanpak. Voorbeelden zijn:

- 'Tuinen' (bij elkaar kijken) zoals gehanteerd door de Greenports en in samenhang hiermee 'ouderwetse' vorm van co-creatie; problemen oplossen met je burens;
- Stimulering duurzame inzetbaarheid van medewerkers (opleidingsfonds OVP van de chemie);
- Carrièrecoaches vanuit de beroepsvereniging KNCV van de chemie;
- Stimuleren ontwikkeling Leven Lang Leren voor ZZP-ers en micro-MKB-ers (<10FTE) in de creatieve sector.

Kijkend naar het buitenland kan geconcludeerd worden dat diverse West-Europese landen een actief beleid voeren ten aanzien van het stimuleren van sociale innovatie. Net als in Nederland wordt het ingezet om zowel de concurrentiepositie te verbeteren als ook de kwaliteit van arbeid. In diverse onderzoeken die in deze landen op nationaal niveau zijn uitgevoerd is het belang van sociale innovatie voor het verbeteren van de concurrentiekracht aangetoond. Ook vanuit de Europese commissie wordt sociale innovatie, workplace innovation, de laatste jaren actief ondersteund zowel met het beschikbaar stellen van kennis en ervaring als met financiële middelen.

Een relevante en belangrijke constatering is ten slotte nog het verschil tussen stimulering door topsectoren en het daadwerkelijke sociale innovatieve niveau van de topsectoren. Eind 2012 is met het onderzoek van Panteia en RSM vastgesteld hoe sociaal innovatief bedrijven in de topsectoren zijn. Op dat moment werd vanuit de topsectoren, zover bekend, sociale innovatie nog niet gestimuleerd. Op een schaal van 1 t/m 7 scoorden alle bedrijven gemiddeld een 3,1. Dit betekent dat sociale innovatie, zonder stimulatie, al in een behoorlijke mate wordt toegepast. Nu meerdere topsectoren actief (gaan) inzetten op het stimuleren van sociale innovatie is de vraag welk effect dit heeft op de toepassing hiervan door bedrijven. In dit kader zou een herhaling van het

Panteia en RSM onderzoek op termijn gewenst zijn. Te meer omdat door de kwantitatieve benadering de aanpak zich meer leent voor een Benchmark waarbij de topsectoren elkaar onderling kunnen vergelijken.

De geïnventariseerde en genoemde voorbeelden voor het stimuleren van sociale innovatie vanuit zowel de topsectoren als vanuit het buitenland, lijken in basis ook toepasbaar in de Topsector Logistiek. Aan enkele, zoals de roadmap LLL, werkt de sector zelfs mee. In het verdere verloop van het onderzoek door 1 OCEAN, ondermeer door toetsing bij bedrijven, zal blijken hoe bruikbaar deze voorbeelden daadwerkelijk zijn en in welke vorm.

Bijlage I Gesproken Human Capital coördinatoren

Alexia Michel

Onno de Vreede

Vera de Jong

Marsha Wagner

Jos van Erp

Willemijn van Gastel

Saskia Goetgeluk

Peter Kiela

Topsector Agri en Food

Topsector Chemie

Topsector Creatieve Industrie

Topsector Energie

Topsector High Tech

Topsector Life Science & Health

Topsector Tuinbouw

Topsector Water

Over 1 OCEAN

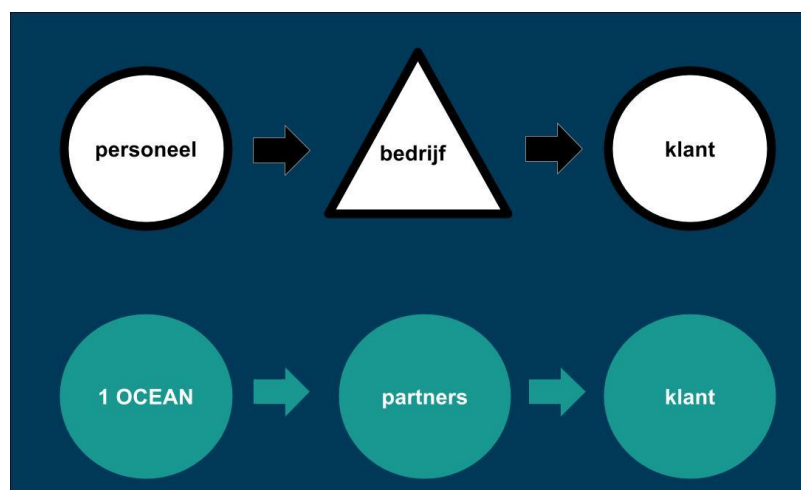
Op alle vlakken vinden disruptieve ontwikkelingen plaats. Dankzij nieuwe technologie en een connected wereld. De onzekerheid neemt toe, organisaties passen zich aan, samenwerkingsvormen veranderen. 1 OCEAN vormt daarin een nieuw baken. Met een innovatieve organisatievorm adviseren en begeleiden we bedrijven, overheden en kennisinstellingen bij organisatievernieuwing, risicobeheersing en communicatie. 1 OCEAN opereert vanuit Nederland (Rotterdam) en Zwitserland (Luzern).

Traditionele organisatievorm

Bij een 'traditioneel' bedrijf worden specifieke diensten of producten geleverd aan een klant. Zie onderstaande figuur. Om te kunnen leveren worden middelen ingekocht en personeel ingehuurd via een (collectieve) arbeidsovereenkomst. De waarde creatie en macht ligt bij het bedrijf.

De organisatie heeft veelal de vorm van een piramide. Besluiten worden uiteindelijk bovenin genomen (directie, raad/college van bestuur).

Veel bedrijven zijn gespecialiseerd in een bepaald vakgebied. Het oorspronkelijke doel van de organisatie gaat soms verloren doordat het in stand houden van het systeem de overhand krijgt. Iedereen staat ten dienste van het systeem.



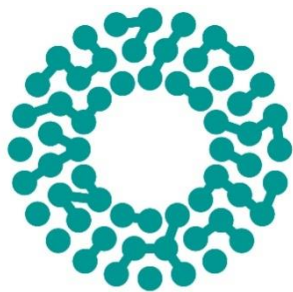
1 OCEAN

Bij 1 OCEAN ligt de waarde creatie bij mensen, in ons geval de partners. 1 OCEAN is daar ondersteunend aan.

De organisatie heeft de vorm van een oceaan. Een organisch systeem van mensen zonder vaste functies of lagen. Persoonlijke vrijheid en verantwoordelijk wordt gecombineerd met de kracht van het collectief.

Het aanbod van 1 OCEAN is fluïde en verandert met het toetreden en uittreden van partners. Ons ultieme doel is een wereldwijde organisatie te vormen waar we alle voordelen van een succesvol bedrijf weten te vertalen naar meerwaarde voor de partners. Een bedrijf waar we bij willen horen.

Mensen laten ondernemen. Dat is wat we doen.



1 OCEAN

1 OCEAN Coöperatie U.A.

Stationsplein 45

3013 AK Rotterdam

t +31(0)88 1414 800

e welcome@1ocean.nl

i www.1ocean.nl