



1 OCEAN

## Notitie opzet mapping

---

Wat is mapping?	1
Cohortindeling	2
Innovatiethema's	5
Verdere uitwerking	7
Bijlage I Reeds Geïnterpreteerde Innovatieacties	8

---

### Wat is mapping?

Mapping is het systematisch vergelijken van termen in verschillende schema's, om de mate van overeenkomst of verschil te bepalen. In het kader van het project Sociale Innovatie van de topsector Logistiek, uitgevoerd door 1 OCEAN, wordt mapping gebruikt om innovatieacties toe te wijzen aan doelgroepen, de zogenaamde cohorten. Om deze relaties te kunnen maken dienen eerst de innovatieacties te worden toegekend aan een hoofdthema. Een thema kan bijvoorbeeld zijn organisatievernieuwing met daaronder de concrete actie: Het Nieuwe Werken. Door te werken met thema's is het voor de gebruiker eenvoudiger de juiste maatregel te selecteren.

Een cohort is de groep van personen die de betreffende innovatieactie hoofdzakelijk moet uitvoeren. Uitgangspunt is dat de te hanteren cohorten herkenbaar en bruikbaar zijn voor de gebruiker, de logistieke bedrijven.

De in deze notitie beschreven cohort indeling en innovatiethema's zijn een eerste aanzet voor het opstellen van de definitieve mapping. De beschreven mogelijke cohorten en thema's zijn tot stand gekomen op basis van deskresearch, gesprekken met TNO en interne organisatie expertise van 1 OCEAN.

# Cohortindeling

## Leeftijd en opleidingsniveau

Uit gesprekken met TNO kwam naar voren dat in de afgelopen periode door TNO reeds een cohortindeling is opgesteld voor de logistieke sector. De indeling is gebaseerd op een combinatie van leeftijd en opleidingsniveau, op basis van verschillende datasets. Uitgaande van de door het CBS gehanteerde indeling, zie ook onderstaande tabel, levert dit dan in totaal 18 cohorten op (excl. opleiding onbekend).

Tabel: Werkzame beroepsbevolking per leeftijd en opleidingsniveau (aantal in duizenden)

Opleidingsniveau /Leeftijden	Lager	Middelbaar	Hoger	onbekend	Totaal
15 tot 25 jaar	208	368	114	5	695
25 tot 35 jaar	177	644	777	16	1.614
35 tot 45 jaar	263	733	732	19	1.747
45 tot 55 jaar	391	869	661	19	1.940
55 tot 65 jaar	303	489	414	11	1.217
65 jaar of ouder	33	43	38	2	116
<b>Eindtotaal</b>	<b>1.375</b>	<b>3.146</b>	<b>2.736</b>	<b>72</b>	<b>7.329</b>

Een belangrijk voordeel van deze indeling is dat het aansluit op bestaande statistieken en het zo relatief eenvoudig is om groepen te kwantificeren, waarbij verdere uitsplitsingen, bijvoorbeeld per bedrijfstak, mogelijk zijn. TNO maakt dezelfde indelingen voor verschillende jaartallen, en kan in combinatie met demografische gegevens berekenen hoe de omvang van elke cohort zich in de toekomst ontwikkelt. Daarmee ontstaat een goed inzicht in de ontwikkelingen bij ongewijzigd beleid, als startpunt voor een discussie over sociale innovatie. Een mogelijk beperking is de toepasbaarheid en/of herkenbaarheid door bedrijven. Een bedrijf is doorgaans niet ingedeeld op leeftijden en opleidingsniveaus, maar op afdelingen en functies. Binnen deze functies of rollen kunnen leeftijd en opleidingsniveau richtinggevend zijn, maar beslissingen worden op functieniveau genomen, niet op leeftijd of opleidingsniveau.

## Mintzberg

Om de indeling af stemmen op de indeling zoals die in veel bedrijven wordt gehanteerd dient daarom gekeken te worden naar de functie cq rol die iemand vervult binnen het bedrijf. Aanvullende argumenten om een indeling op basis van rollen te maken zijn:

- Innovatieacties zullen (deels) gericht zijn op veranderingen die moeten worden doorgevoerd in de organisatie, dit vraagt om een rol (en dus functie) van waaruit de organisatie te beïnvloeden is.
- De individuele behoefte aan cursussen en opleiding, mede van belang in het kader van Leven Lang Leren, wordt waarschijnlijk sterker bepaald door de inhoud van iemands (toekomstige) functie dan door iemands opleidingsniveau.

De uitdaging bij een indeling op basis van rollen is om deze generiek toepasbaar te maken. Hiervoor zijn de structurelementen van de Canadese managementwetenschapper Henry Mintzberg zeer nuttig. Mintzberg stelt dat elke organisatie in basis uit vijf bouwstenen is opgebouwd. Dit geldt volgens zijn theorie voor alle type organisaties, zoals productiebedrijven, een overheidsinstellingen of transportbedrijven. De bouwstenen komen

overeen met de rol die een persoon binnen de organisatie vervult. Op basis van zijn theorie<sup>1</sup> en een bewerking van het adviesbureau Twijnstra en Gudde is een indeling in 5 cohorten gemaakt.

1. **De operationele kern:**

De mensen in een organisatie die bezig zijn met het primaire proces, rechtstreeks gericht op het realiseren van de eindresultaten (diensten of producten), vormen de operationele of uitvoerende kern. Bij een logistiek bedrijf zijn dit ondermeer de chauffeurs en warehousemedewerkers.

2. **De strategische top:**

De strategische top stelt doelen, bepaalt de strategie en stelt gedrageregels op. De strategische top zorgt er hiermee voor dat de organisatie doelstellingen heeft, de medewerkers in de organisatie die doelen nastreven en tegemoet komen aan de wensen en verlangens van hen die de organisatie sturen. Afhankelijk van de grootte van het bedrijf is dit de directie, het management team, de board, etc.

3. **Het lijnmanagement:**

De dagelijkse leiding en de verbinding tussen de strategische top met de operationele kern wordt door het lijnmanagement uitgevoerd. Het lijnmanagement fungeert daardoor als een versterker (en soms als vervormer en vertrager) en in een enkel geval als 'verstopper' in twee richtingen. Bij een logistiek bedrijf zijn dit de afdelingshoofden, zoals het hoofd planning en de warehousemanager.

4. **De technische staf:**

De technische staf oefent invloed uit op de operationele kern. Zij trekt mensen aan en leidt ze op, ordent, standaardiseert, begroot, plant en verandert het werk van de operationele kern. Aan haar adviserende positie ten aanzien van de strategische top ontleent zij haar formele en informele bevoegdheden. Bij een logistiek behoren hiertoe HR-medewerkers, maar ook de planners.

5. **De dienstverlenende staf:**

Diensten die indirect het werk van de overige vier elementen beïnvloeden en ondersteunen zoals juridische zaken, research, public relations en huishoudelijke dienst behoren tot de dienstverlenende of ondersteunende staf. Deze afdelingen komen (deels) ook bij een transportbedrijf voor.

Figuur: Mintzberg Model



<sup>1</sup> Mintzberg, H., The structuring of organisations, Prentice Hall, 1979, bewerkt door Twijnstra Gudde

Een beperking van deze indeling is dat, los van het feit dat de cohorten statistische lastiger kwantificeerbaar zijn, bij (zeer) kleine organisaties de technische staf en de dienstverlenende staf niet altijd voorkomen of door een en dezelfde persoon worden uitgevoerd.

### Generaties

Een derde mogelijke indeling is op basis van generaties. Een generatie bestaat uit (leef)tijdgenoten die met elkaar zijn verbonden door een gedeelde levensgeschiedenis, een gedeelde reactie op de tijdgeest en een collectieve talentontwikkeling<sup>2</sup>. Een veel gebruikte indeling is de generatie XYZ, samen met babyboomers zijn dit momenteel de 4 generaties die actief zijn op de arbeidsmarkt. Hoewel de wetenschappelijke onderbouwing beperkt is zijn er verschillenden die pleiten voor personeelsbeleid op basis van generaties. Dit omdat elke generaties ondermeer zijn eigen houding zou hebben t.a.v. werk en een eigen manier van leren. Bij de implementatie van sociale innovatie acties kan het daarom interessant zijn deze af te stemmen op de verschillende generaties.

Figuur: De verschillende generaties

Talking a different language					
Formative experiences	<b>Maturists</b> (pre-1945) Wartime rationing Rock'n'roll Nuclear families Defined gender roles - particularly for women	<b>Baby boomers</b> (1945-1960) Cold War 'Swinging Sixties' Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated	<b>Generation X</b> (1961-1980) Fall of Berlin Wall Reagan/Gorbachev/ Thatcherism Live Aid Early mobile technology Divorce rate rises	<b>Generation Y</b> (1981-1995) 9/11 terrorists attacks Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth	<b>Generation Z</b> (Born after 1995) Economic downturn Global warming Mobile devices Cloud computing Wiki-leaks
<b>Attitude toward career</b>	Jobs for life	Organisational - careers are defined by employees	"Portfolio" careers - loyal to profession, not to employer	Digital entrepreneurs - work "with" organisations	Multitaskers - will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
<b>Signature product</b>	Automobile	Television	Personal computer	Tablet/smartphone	Google glass, 3-D printing
<b>Communication media</b>	Formal letter	Telephone	E-mail and text message	Text or social media	Hand-held communication devices

Een beperking van deze cohortindeling is echter dat het uitgaat van een aantal dezelfde kenmerken bij een gehele generatie. In de praktijk zijn er uiteraard qua gedrag en eigenschappen veel personen die afwijken van dit generatiebeeld. Ook ontbreekt het wetenschappelijk bewijs voor het succes van een dergelijke aanpak.

### Samenvatting en conclusies cohortindeling

Op basis van bovenstaande is geconcludeerd dat een indeling op basis van rollen het beste lijkt aan te sluiten bij de werkwijze van bedrijven. Omdat de mapping uiteindelijk gebruikt moet worden voor het opstellen van een praktijkgericht voorbeeldenboek, heeft deze indeling voorlopig de voorkeur. In het vervolg van het project sociale innovatie zal dit nader getoetst worden.

Omdat de indeling op basis van leeftijd en opleidingsniveau belangrijke statistische voordelen biedt zal parallel hieraan, en in overleg met TNO, worden onderzocht of de indeling op basis van rollen (deels) gekoppeld kan worden aan de indeling op basis van leeftijd en opleidingsniveau.

<sup>2</sup> Generaties in Organisaties, Universiteit Tilburg, Bontekoning, Aart C. 1997;

# Innovatiethema's

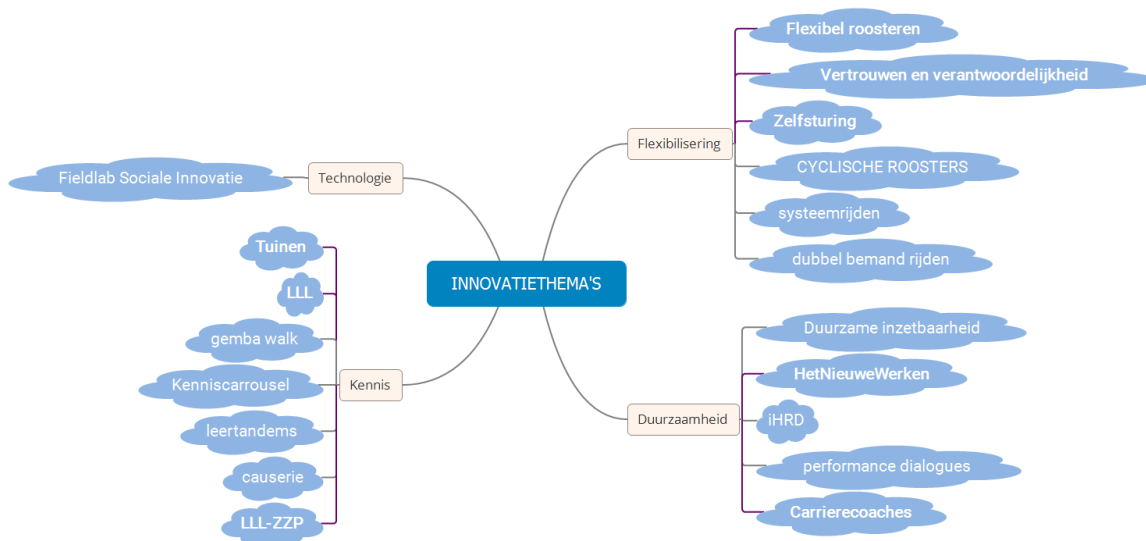
## Inhoudelijk thema's

Een mogelijke en vaak gebruikte indeling bij innovatie is een indeling op inhoudelijke hoofdthema's. Op de uitkomsten van de Benchmark en informatie uit de doelgroep van het project, zijn 4 thema's geïdentificeerd die relevant voor bedrijven binnen de context van sociale innovatie zijn:

- **Flexibilisering:**  
het flexibeler maken van het bedrijf, zodat op ontwikkelingen van binnenuit en buitenaf beter kan worden gereageerd. Dit kunnen bijvoorbeeld zijn veranderingen in benodigde capaciteit en/of vaardigheden zijn
- **Technologie:**  
het adopteren van nieuwe technologische innovaties en het zelf (mede) ontwikkelen van nieuwe innovatie.
- **Kennis:**  
het ontwikkelen en benutten van de aanwezig kennis binnen de onderneming. Het betreft dan bijvoorbeeld het concept Leven Lang Leren
- **Duurzaamheid:**  
het middels sociale innovatie duurzame maken van de organisatie. Duurzaamheid heeft hierbij een brede definitie en heeft zowel betrekking op milieutechnische duurzaamheid, als duurzame winstgevendheid.

In onderstaande figuur zijn een aantal mogelijk innovatieacties ingedeeld op deze thema's. Het betreft acties die middels benchmark en de eerste contacten met de doelgroep zijn geïnventariseerd. Omdat het een willekeurige verzameling is van mogelijk acties die ook aanzienlijk verschillen in concreetheid, leent deze set zich goed voor een eerste invuloefening. Hieruit is naar voren gekomen dat de acties goed zijn onder te verdelen naar de gedefinieerde thema's. Wel valt op dat slechts 1 actie kan worden toegekend aan Technologie, terwijl de verdeling over de overige thema's een meer gelijkmatig spreiding kent.

Figuur: Indeling van enkele acties op de thema's Flexibilisering, Technologie, Kennis en Duurzaamheid



## Determinanten Sociale innovatie

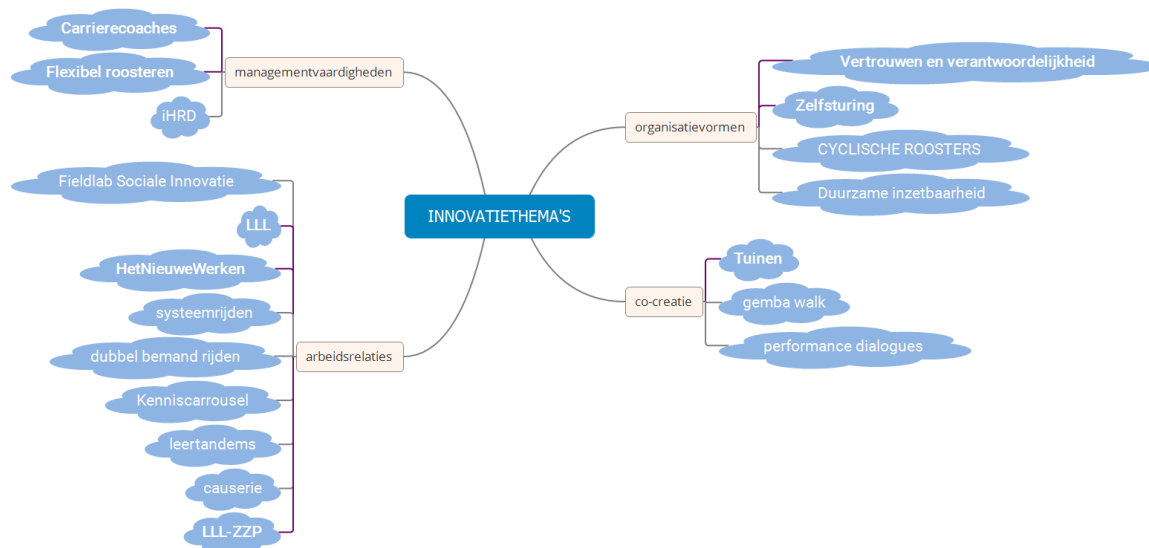
Een tweede methodiek is de een indeling naar de determinanten zoals die ook worden gebruikt door Panteia en RSM in hun onderzoek 'Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt, Innovatie- en concurrentiemonitor topsectoren 2012'. Zij onderscheiden de volgende determinanten:

- nieuwe managementvaardigheden: dynamisch managen
- innovatieve organisatievormen: flexibel organiseren
- hoogwaardige arbeidsrelaties: slimmer werken
- samenwerken met externe partijen: co-creatie

Ook voor deze mogelijk indeling is een invuloefening met de reeds geïnventariseerde acties (zie figuur volgende bladzijde). Hieruit kwam naar voren dat de verdeling wat moeilijker te maken is, doordat relatief veel acties op de grens van twee of meer thema's zijn. Dit zou er op kunnen duiden dat de thema's niet voldoende specifiek zijn om de acties op te kunnen indelen. Uiteindelijk is de verdeling over de verschillende thema's wel evenwichtiger dan bij de inhoudelijke thema's.

Een ander mogelijk nadeel is dat deze indeling onvoldoende aansluit bij de beleving van de gebruiker. Dit omdat de indeling gemaakt is op basis van een wetenschappelijk systematiek voor sociale innovatie en niet op basis van een operationele benadering van een (logistiek) bedrijf.

*Figuur: Indeling van enkele acties op de determinanten managementvaardigheden, organisatievormen, arbeidsrelaties en co-creatie*



### Niveaus sociale innovatie

Ten slotte is ook onderzocht of de 3 verschillende niveaus van sociale innovatie zoals gedefinieerd binnen het onderzoek (intern, netwerk en externe omgeving) een logische indeling zijn. Hoewel deze indeling waarschijnlijk inzichtelijk en herkenbaar is voor de gebruiker, geeft deze te weinig inhoudelijk sturing voor het maken van een indeling. Het blijkt meer een aanvullende dimensie te zijn die aangeeft met wie je sociaal innoveert. Ondanks dat de informatie relevant is blijkt het bij de implementatie geen logische indeling te zijn, omdat meerder acties op verschillende niveaus kunnen worden uitgevoerd.

### Samenvatting en conclusies innovatiethema's

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat een inhoudelijke indeling op de 4 thema's Flexibilisering, Technologie, Kennis en Duurzaamheid het meest bruikbaar lijkt en waarschijnlijk het beste aansluit bij de gebruiker. Wel dient hierbij te worden opgemerkt dat het thema flexibilisering weinig van toepassing op de nu geïnventariseerde innovatieacties. Indien bij nadere uitwerking blijkt dat hier weinig of geen acties toe behoren kan dit thema worden geschrapt of worden vervangen door een ander thema.

## Verdere uitwerking

Het door 1 OCEAN gekozen concept Mapping is gebaseerd op een combinatie van cohorten op basis van rollen en inhoudelijke thema's. In de volgende figuur is dit weergegeven.

*Figuur: concept mapping*

<b>Cohorten</b>	<b>Thema's</b>	<b>Flexibilisering</b>	<b>Technologie</b>	<b>Kennis</b>	<b>Duurzaamheid</b>
<b>De operationele kern</b>					
<b>De strategische top</b>					
<b>Het lijnmanagement</b>					
<b>De technische staf</b>					
<b>De dienstverlenende staf</b>					

Dit concept zal als eerste getoetst worden op het discussie diner van 21 april 2016. Indien nodig toetsen we deze tevens bij een aantal logistieke bedrijven. Op basis hiervan wordt een definitieve mapping opgesteld. Vervolgens wordt deze gevuld met innovatieacties.

## Bijlage I Reeds Geïnterpreteerde Innovatieacties

- **iHRD:** iHRD staat voor individual international Human Resource Development guide. Een krachtig instrument dat verbindingen tussen personen –buitenlandse studenten en kenniswerkers maar ook Nederlandse loopbaanstarters- helpt om zich makkelijker te kunnen aanpassen aan een nieuwe studie-, werk- en of leefomgeving.
- **Fieldlab Sociale Innovatie:** Het Fieldlab is een proeftuin waarin werkgevers, werknemers, kennisinstellingen en overheden gaan werken aan de arbeidsorganisatie die nodig is om Smart Industry tot een succes te maken. Niet alleen zijn de juiste vaardigheden en kennis van medewerkers nodig, ook worden andere eisen gesteld aan de inrichting van arbeidsorganisaties
- **Kenniscarrousel:** De kenniscarrousel is een interactieve manier om mensen die als specialist in een organisatie werken, maar in de praktijk zelden met elkaar samenwerken, met elkaar in contact te brengen. Het gaat dan vooral om korte snelle acties waar zoveel mogelijk mensen bij zijn betrokken.
- **Leertandems:** Een leertandem is een manier van informeel leren waarbij de leerdoelen zijn afgesproken. Leertandems werken goed in situaties waar specialisten zijn ontstaan die elkaar wel aanvullen maar te weinig overlappen.
- **Causerie:** Een causerie is een laagdrempelige ontmoeting waar mensen worden samengebracht die kennis hebben en die kennis van anderen graag naar zich toe halen. Het betreft doorgaans medewerkers van eenzelfde onderneming die allemaal op de één of andere manier bij een product betrokken zijn.
- **Systeemrijden:** chauffeurs hebben geen eigen vrachtauto meer, maar werken in kleine, vaste teams.
- **Dubbel bemand rijden:** Op een dubbel bemande rit rijden twee chauffeurs gezamenlijk op één vrachtwagen. Wanneer de ene chauffeur zijn wettelijke rust moet nemen, kan de ander het stuur overnemen. Hierdoor kan de vrachtwagen langer aan één stuk doorrijden dan in een enkel bemande wagen en kunnen ladingen zodoende sneller afgeleverd worden
- **Gemba walk:** Een gemba walk is een Japanse manier om processen te verbeteren met inzet van medewerkers. Een voorbeeld van DHL: 'Een team waarin allerlei functies zijn vertegenwoordigd bezoekt een andere DHL-vestiging om daar de werkprocessen te observeren en met de collega's te bespreken. Vanuit het idee: vreemde ogen zien soms dingen waar je zelf blind voor bent geworden.'
- **Performance dialogues:** Bij performance dialogues, ook wel Pre-startup dialogues genaamd, beginnen medewerkers gezamenlijk aan hun werkdag. Ze blikken terug op de vorige dag, kijken wat er vandaag moet gebeuren en peilen bij elkaar de stemming. Dat duurt hooguit een kwartiertje, hierdoor beginnen ze wel heel anders aan hun dag dan wanneer ze hun jas aan de kapstok hangen en meteen aan de slag gaan
- **Duurzame inzetbaarheid:** het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zodat hun kennis en vaardigheden optimaal benut worden
- **Cyclische Roosters:** Onder een cyclisch rooster wordt het verrichten van de werkzaamheden in een vastgestelde (en repeterende) volgorde verstaan. Cyclische roosters maken het mogelijk om werkweken met structuur, regelmatige werktijden en gemiddeld minder overuren te realiseren. Door de cyclische roosters van chauffeurs slim op elkaar aan te laten sluiten, kan de vervoerder in ieder transportscenario beschikken over de juiste combinatie van mensen en middelen (wagens).
- **Carrièrecoaches:** Externe coaches waar medewerkers gebruik van kunnen maken om hun professionele ontwikkeling te bespreken en uit te zetten.
- **Tuinen;** bij elkaar kijken zoals gehanteerd door de Greenports en in samenhang hiermee 'ouderwetse' vorm van co-creatie; problemen oplossen met je burens;
- **Het Nieuwe Werken:** Werken waar, wanneer en hoe je dat wilt, dat is in het kort Het Nieuwe Werken (HNW). Aanwezig zijn en uren maken is niet meer wat telt; het gaat om de output die je levert.
- **Zelfsturing:** Kleine teams van maximaal 10-12 personen die zelfstandig functioneren, eventueel ondersteund door een klein aantal managers die geen lijnverantwoordelijk dragen
- **LLL:** Leven Lang Leren
- **LLL-ZZP:** ontwikkeling Leven Lang Leren voor ZZP-ers en micro-MKB-ers (<10FTE)



- **Vertrouwen en verantwoordelijkheid:** het zoveel mogelijk neerleggen van de verantwoordelijkheid bij de medewerkers op basis van vertrouwen
- **Flexibel roosteren:** 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.

Rotterdam, april 2016



1 OCEAN

**1 OCEAN Coöperatie U.A.**

Stationsplein 45

3013 AK Rotterdam

**t** +31(0)88 1414 800

**e** [welcome@1ocean.nl](mailto:welcome@1ocean.nl)

**i** [www.1ocean.nl](http://www.1ocean.nl)