



1 OCEAN

Notitie mapping

Wat is mapping?	1
Cohortindeling	2
Innovatiethema's	3
De mapping	6

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 innovatieonderwerpen en acties toe te wijzen aan doelgroepen, de zogenaamde cohorten. Om deze relaties te kunnen maken dienen eerst de innovatieacties te worden toegekend aan een thema. Een thema is bijvoorbeeld Mens met daaronder het concrete onderwerp: Competenties kennen en ontwikkelen. 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. Binnen de nu vastgestelde mapping is een cohort opgebouwd uit een groep van personen die binnen de organisatie een zelfde rol vervullen.

In de reeds eerder opgestelde notitie van "Opzet Mapping" zijn reeds de contouren geschetst van de mogelijke mapping. De opzet van de mapping is op basis van gesprekken met de bedrijven, de uitkomsten van het

discussiediner¹ en overleg de werkgroep sociale innovatie verder uitgewerkt tot de nu voorliggende mapping. Van deze mapping staan de cohorten en thema's vast. In de onderwerpen kunnen op basis van de uitkomsten van de casussen nog aanpassingen plaatsvinden. In deze notitie is aangegeven welke overwegingen zijn gemaakt bij de keuze voor de cohorten en thema's en hoe deze samen met de onderwerpen tot stand zijn gekomen. Hierbij wordt ook specifiek ingegaan op de uitkomsten van de TNO georganiseerde regio bijeenkomsten.

Cohortindeling

In de notitie Opzet Mapping is reeds geconcludeerd dat een indeling op basis van rollen binnen een bedrijf waarschijnlijk het beste aansluit bij de werkwijze van bedrijven. Deze conclusie is in de afgelopen periode bevestigd en daarom is voor de definitieve mapping gekozen voor een cohortindeling op basis van rolindeling.

Naast een goede aansluiting bij de werkwijze van bedrijven zijn er twee aanvullende argumenten die hebben meegewogen bij de keuze voor een indeling op basis van rollen:

- Innovatieacties zijn (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.

Zoals ook beschreven in de notitie Opzet Mapping is voor de indeling in rollen gebruik gemaakt van de structurelementen van de Canadese managementwetenschapper Henry Mintzberg. 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 theorie² 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 onder meer de chauffeurs en warehousemedewerkers.
2. **De strategische top:**
De strategische top stelt doelen, bepaalt de strategie en stelt gedragsregels op. De strategische top zorgt er hiermee voor dat de organisatie doelstellingen heeft, de medewerkers in de organisatie die doelen nastreven en tegemoetkomen aan de wensen en verlangens van hen die de organisatie sturen. Afhankelijk van de grootte van het bedrijf is dit de directie, het managementteam, de board.
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

¹ Sociale Innovatie Topsector Logistiek; Uitkomsten Discussie Diner, 1 OCEAN, mei 2016

² Mintzberg, H., The structuring of organisations, Prentice Hall, 1979, bewerkt door Twijnstra Gudde

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



In de notitie Opzet Mapping is ook aangegeven dat de relatie tussen de cohortindeling van TNO, op basis van leeftijd en opleidingsniveau, en die van Mintzberg wordt onderzocht.

Uit overleg met TNO is naar voren gekomen dat het aanbrengen van deze relatie geen toevoegde waarde heeft voor het TNO of 1 OCEAN-onderzoek. Daarom is besloten deze relatie, voorlopig, niet te leggen.

Innovatiethema's

Het vaststellen van de innovatiethema's was het centrale onderwerp van het discussiediner dat op 21 april 2016 door 1 OCEAN is georganiseerd. Op basis van de uitkomsten van dit diner met 70 deelnemers zijn vier innovatiethema's vastgesteld: mens, communicatie, organisatie en techniek, met in totaal dertig onderliggende onderwerpen. De eerdere mogelijke thema's zoals benoemd in de notitie Opzet Mapping komen daar mee te vervallen.

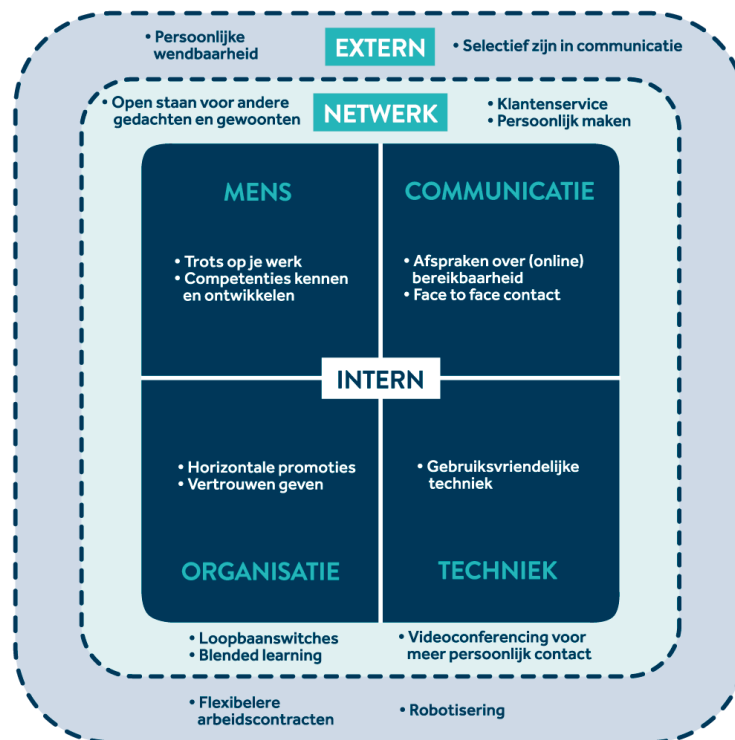
Figuur: De sociale innovatiethema's



De thema's vormen het uitgangspunt voor het implementeren van sociale innovatie. Doordat de thema's een hoge mate van onderlinge interactie hebben, heeft innovatie op één thema bijna ook altijd gevolgen voor alle andere thema's. Dit is kenmerkend voor de dynamiek van sociale innovatie.

Naast de thema's zijn ook de drie niveaus; intern, netwerk en extern van belang bij de implementatie van sociale innovatie. Deze zijn reeds vastgesteld in de Benchmark³. De dertig geïnventariseerde onderwerpen zijn onderverdeeld naar een combinatie van thema en niveau. De hieruit naar voren gekomen figuur is hieronder weergegeven. De figuur biedt een structuur aan op basis waarvan individuen en organisaties kunnen nagaan waar kansen liggen om sociaal te innoveren en zo succesvoller te worden.

Figuur: Innovatieonderwerpen naar thema en niveau



In eerste maanden van 2016 zijn door TNO ook regionale bijeenkomsten georganiseerd rondom het onderwerp sociale innovatie. Tijdens deze bijeenkomsten zijn knelpunten met 25 bijbehorende maatregelen vastgesteld. De (voorlopige) top tien maatregelen is:

1. Betrokkenheid medewerkers mogelijk maken en vergroten
2. Goede voorlichting basisscholen
3. Kansen vergroten op doorontwikkeling
4. Uitdagende functies maken, opleidingen
5. Job roulatie, combinatie of triobanen
6. Organisaties leren nadenken over verandering; Meer ruimte bieden aan persoonlijke ontwikkeling
7. Cultuurverandering: niet bang zijn fouten te maken; bevoegdheden middenkader uitbreiden

³ Sociale Innovatie Topsector Logistiek; Benchmark, 1 OCEAN, april 2016

8. Goede carrièreperspectieven laten zien
9. Cultuur: Lange termijnperspectief ontwikkelen
10. Continu investeren in inzetbaarheid

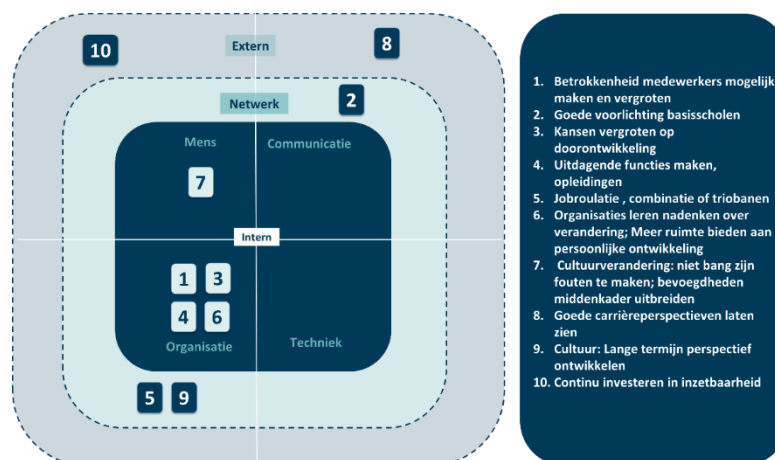
Meerdere van deze maatregelen tonen nauwe overeenkomsten met de 30 onderwerpen die zijn geïnventariseerd tijdens het discussiediner. Dit bevestigt dat veel van de geïnventariseerde thema's breed leven. Des te meer doordat TNO en 1 OCEAN een aanzienlijk verschillende aanpak hebben gevolgd. TNO heeft gewerkt vanuit knelpunten en is van hieruit gaan zoeken naar oplossingen, de maatregelen. 1 OCEAN heeft gewerkt vanuit kansen en heeft de vraag 'Wat kan er beter?' centraal gesteld. Ondanks deze verschillende benaderingen komen meerdere maatregelen en onderwerpen met elkaar overeen, zoals weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur: Voorbeelden van overeenkomende TNO-maatregelen en 1 OCEAN onderwerpen

TNO	1 OCEAN
<ul style="list-style-type: none"> • Job roulatie en combinatie- of triobanen/mensen van buiten aantrekken 	<ul style="list-style-type: none"> • Loopbaanswitches
<ul style="list-style-type: none"> • Leven lang leren faciliteren 	<ul style="list-style-type: none"> • Competenties kennen en ontwikkelen/Blended Learning
<ul style="list-style-type: none"> • Continue investeren in inzetbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke wendbaarheid
<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers moeten niet bang zijn om fouten te melden of bang zijn dat door hun verbetervoorstellen functies verloren gaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen geven
<ul style="list-style-type: none"> • Minder hiërarchische organisaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaliseer het aantal managementlagen
<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschapstijl 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibele stijl van leidinggeven (balans vrijheid/structuur)

Door de diverse overeenkomsten is het ook mogelijk de TNO-maatregelen in te passen in de 1 OCEAN thema's en sociale innovatie niveaus. In onderstaande figuur is het resultaat hiervan voor de top tien maatregelen weergegeven. Hierin is zichtbaar dat 6 van de maatregelen behoren tot het thema Organisatie, verdeeld over de niveaus intern en netwerk. De overige vier maatregelen zijn evenredig verdeeld over de thema's Mens en Communicatie. De top tien TNO-maatregelen gaan niet in het op het thema Techniek.

Figuur: Maatregelen TNO in 1 OCEAN naar thema en niveau



De maatregelen van TNO worden meegenomen in de casussen van die 1 OCEAN in de komende periode uitvoert.

De mapping

De combinatie van de gekozen cohorten en thema's leiden tot de matrix van de mapping. In de onderstaande figuur is dit weergegeven, met op de horizontale as de cohorten en de verticale as de thema's. Binnen deze matrix zijn op basis van interne expertise de door 1 OCEAN geïdentificeerde onderwerpen 'gemapt'. Door de gekozen aanpak van 1 OCEAN, waarbij de thema's centraal staan, zijn de thema's ook leidend in de mapping. Vervolgens is per onderwerp nagegaan welk(e) cohort(en) hier een primaire verantwoordelijkheid in hebben.

Uit de mapping komt naar voren dat voor alle onderwerpen binnen het thema Mens iedereen in principe individueel verantwoordelijk is. Dit betekent uiteraard niet dat vanuit de organisatie geen motivatie moet of kan plaatsvinden, maar wel dat de grootste verantwoordelijkheid bij de individuele medewerker ligt onafhankelijk van de rol binnen de organisatie.

Figuur: Definitieve mapping

Cohorten	Thema's				
	De strategische top	Het lijnmanagement	De Dienstverlenende staf	De technische staf	De operationele kern
Mens	Trots op je werk				
	Open staan voor andere gedachten en gewoonten				
	Competenties kennen en ontwikkelen				
	Persoonlijke wendbaarheid				
Communicatie	Selectief zijn in communicatie	Afspraken over (online) bereikbaarheid	Klantenservice persoonlijk maken		
	Face to face contact				
Techniek	Robotisering	Videoconferencing voor meer persoonlijk contact		Gebruiksvriendelijke techniek	
Organisatie	Horizontale promoties	Vertrouwen geven	Flexibelere arbeidscontracten		
	Blended learning				
	Loopbaanswitches				

Enkele andere opvallende uitkomsten zijn:

- Onderwerpen behorend tot het externe niveau behoren altijd tot de (primaire) verantwoordelijkheid van de het strategisch management
- Het lijnmanagement heeft met name verantwoordelijkheid voor onderwerpen op intern niveau
- De operationele heeft als enige cohort geen onderwerpen waar alleen deze rol voor verantwoordelijk is

Bij de uitwerking van de casussen is het mogelijk dat in de mapping van de onderwerpen, op basis van bevindingen, nog enkele verschuivingen plaatsvinden. Ook is het mogelijk dat bepaalde onderwerpen nog worden toegevoegd en/of afvallen.

Tot slot is het van belang om te vermelden dat bij het uitwerken van de mapping twijfel is ontstaan over de toegevoegde waarde van de onderverdeling naar cohorten. Het betreft hier dan met name de toegevoegde

waarde in het voorbeeldenboek. De uitwerking naar cohorten is nuttig in het kader van het onderzoek voor het structureren van de onderwerpen en daarmee nieuwe inzichten ten aanzien van de toepassing. Echter voor de toepassing door bedrijven lijken de thema's tot op heden een beter instrument om onderwerpen te ordenen.

Bij het uitwerken van de casussen zal aan dit aspect nader aandacht worden besteed en indien nodig in overleg worden getreden met de opdrachtgever over verdere verwerking in het voorbeeldenboek.



1 OCEAN Coöperatie U.A.

Stationsplein 45

3013 AK Rotterdam

t +31(0)88 1414 800

e welcome@1ocean.nl

i www.1ocean.nl

Rotterdam, juli 2016