



1 OCEAN

Sociale Innovatie Topsector Logistiek

Eindrapportage

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
De aanpak	4
Resultaten	7
Conclusies en aanbevelingen	13
Over 1 OCEAN	15

Rotterdam, december 2016

Inleiding

In opdracht van de Human Capital Tafel Logistiek van de Topsector Logistiek heeft 1 OCEAN onderzoek gedaan naar sociale innovatie. Het onderzoek richtte zich op twee onderdelen:

- A. Het opstellen van een kader voor sociale innovatie waarmee sociale innovatie hanteerbaar gemaakt wordt voor uiteenlopende bedrijven
- B. Gerichte thematische onderzoeken naar sociale innovatieve thema's.

Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode van februari tot en met december 2016. Het eindproduct van deze opdracht is het Online magazine (<http://magazinetopsectorlogistiek.1ocean.nl/sociale-innovatie>) en de flyer "De weg naar Sociale Innovatie" die door de sector gebruikt kunnen worden als kader bij sociaal innoveren.

Naast dit E-magazine is ook de nu voorliggende eindrapportage opgesteld. Deze rapportage geeft een meer gedetailleerde beschrijving van de opzet van het onderzoek en de uitkomsten. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan voor de verder implementatie van sociale innovatie in de logistiek sector

Definitie sociale innovatie

Sociale innovatie is niet uniform gedefinieerd. De term wordt in praktijk ook voor verschillen vormen van innovatie gebruikt. Enerzijds voor het oplossen van complexe maatschappelijke problemen en anderzijds voor een innovatievere manier van werken. Het 1 OCEAN onderzoek heeft zich gericht op deze laatste vorm. De hierbij gehanteerde definitie luidt:

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

De centrale onderzoeksvraag van het project die hieruit is afgeleid luidt:

**" 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 is de onderzoeksvraag op drie, voor bedrijven relevante, niveaus onderzocht. Per niveau zijn de volgende accenten 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.

Leeswijzer

In deze rapportage wordt eerst ingegaan op de gehanteerde aanpak van het onderzoek. In het tweede hoofdstuk zijn de uitkomsten, per stap van de gehanteerde aanpak, opgenomen. De rapportage sluit af met conclusies en aanbevelingen.

De aanpak

Het onderzoek is gebaseerd op 5 stappen die in chronologische volgorde zijn doorlopen. Wel zijn enkele stappen om praktische redenen opgestart voordat de voorgaande was afgerond. Door de chronologische volgorde is het steeds mogelijk geweest de opgedane kennis en ervaring te gebruiken en te toetsen in de vervolgstappen. Van elke stap is een rapportage opgesteld die telkens is toegestuurd aan partijen die deel hebben genomen en/of interesse hadden in de uitkomsten van ons onderzoek. Deze groep heeft zich in de loop van het project uitgebreid tot 155 personen. Tevens zijn alle rapportages gepubliceerd op de voor het project speciaal ingerichte website: www.1ocean.nl/SI.

Vanaf de tweede stap, het Seminar, is ook elke maand een nieuwsbrief opgesteld en verstuurd aan alle betrokkenen. Hiermee zijn zij geïnformeerd over de voortgang van het project en de tussentijdse resultaten, waarbij eenieder is uitgenodigd om te reageren. In elke nieuwsbrief en ook tussen twee nieuwsbrieven in is een stelling uitgezet onder de betrokkenen, waar zij op konden stemmen. Het doel van deze stellingen was tweeledig. In de eerste plaats om te peilen hoe de betrokkenen dachten over het onderwerp Sociale Innovatie. In de tweede plaats om het onderwerp Sociale Innovatie te laten leven onder de betrokkenen en ervoor te zorgen dat ze gedurende project betrokken bleven.

Figuur: Onderzoek aanpak in 5 stappen



Benchmark

Met de Benchmark is voor alle topsectoren nagegaan in welke mate sociale innovatie wordt gestimuleerd en/of in welke mate het al wordt toegepast. Met de benchmark zijn best practices geïnventariseerd van alle acht Nederlandse topsectoren.

Onder deze acht topsectoren is nagegaan of, en zo ja op welke wijze, zij toepassing van sociale innovatie binnen hun topsector stimuleren. In de eerste plaats 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 bij de human capital coördinatoren van alle topsectoren een telefonisch interview afgenomen. 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 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 verwerkt in de benchmark rapportage.

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.

Seminar

Als tweede stap in het onderzoek is op 21 april 2016 in Rotterdam een Discussie Diner gehouden rondom het thema sociale innovatie. Het primaire doel van het diner was het verzamelen van onderwerpen, in de vorm van ideeën en voorbeelden, voor de toepassing van sociale innovatie.

Bij het diner waren 70 mensen aanwezig. Deze personen waren afkomstig uit verschillende sectoren en hadden functieniveaus uiteenlopend van student tot directie. Aan elke tafel zaten 5 of 6 personen inclusief één tafeldame of -heer. Het diner was opgebouwd uit 3 gangen en na elke gang wisselde iedereen, behalve de tafeldame/-heer van tafel. Gedurende elke gang stond steeds één vraag centraal waarover aan elke tafel gediscussieerd werd. De volgende drie vragen zijn behandeld:

1. *Hoe deden we het vroeger?*
Werkten we in 1995 anders dan nu en hoe dan? Wat is er veranderd in die 20 jaar (1 generatie geleden). Is er wel iets veranderd in hoe we werken? Of is toch veel bij het oude gebleven?
2. *Hoe zien we 2023?*
In dit onderdeel is een ideaalbeeld geschetst van de toekomst: hoe zouden we willen werken over 7 jaar? Zodanig, dat we als bedrijf en als persoon (nog) succesvoller zijn dan vandaag.
3. *Wat moeten we dan NU gaan doen?* Tijdens deze gang is geprobeerd maatregelen te inventariseren die ervoor zorgen dat we een stap kunnen zetten naar het gewenste beeld in 2023. Het liefst zo persoonlijk mogelijk. Wat kun je zelf doen?

Voor het verzamelen van de onderwerpen waren met name de uitkomsten van de tweede gang (hoe willen we dat het wordt?) en de derde (wat moeten we doen?) van belang. De uitkomsten van elke ronde werden genoteerd op de bierviltjes die op de tafels lagen en later zijn ingevoerd in Microsoft Excel om ze te kunnen structureren en analyseren. Uit alle opmerkingen zijn één of twee kernwoorden gefilterd. Voor kernwoorden die synoniem van elkaar zijn is zoveel mogelijk één term gehanteerd. Hiermee werd inzichtelijk welke termen relatief vaak genoemd zijn tijdens het diner.

Mapping + Verdieping

Mapping is het systematisch vergelijken van termen in verschillende schema's, om de mate van overeenkomst of verschil te bepalen. In het kader van dit onderzoek is mapping, zoals omschreven in de opdracht, gebruikt om de onderwerpen en/of acties toe te wijzen aan doelgroepen, de zogenaamde cohorten. Het doel van de mapping is om de onderwerpen beter toepasbaar te kunnen maken voor bedrijven.

Om deze relaties te kunnen maken zijn eerst de onderwerpen, dit zijn feitelijk acties, vastgesteld op basis van de uitkomsten van het discussiediner. De uitkomsten van de derde gang zijn hierbij van groot belang geweest. De

meeste uitkomsten zijn genoteerd in de vorm van acties die aangeven hoe het gewenste beeld van 2023 wordt bereikt. Deze zijn omgezet naar onderwerpen die relevant zijn om sociaal te innoveren. Diverse opmerkingen en suggesties hadden betrekking op hetzelfde onderwerp, dit onderwerp is dan eenmaal genoteerd. In totaal zijn er 35 verschillende onderwerpen (acties) uit de opmerkingen en suggesties gefilterd.

De 35 onderwerpen zijn vervolgens gegroepeerd op thema. De thema's zijn in een brainstormsessie met de projectgroep vastgesteld. Als input voor de sessie hebben de projectgroep leden, die ook aanwezig waren tijdens het diner, alle opmerkingen, de hieruit gefilterde kernwoorden (inclusief woordwolk hiervan) en de onderwerpen toegestuurd gekregen. In de sessie zijn vier (hoofd)thema's gedefinieerd, die de staande as van de mappingsmatrix vormen.

Een cohort is de groep van personen die het betreffende onderwerp hoofdzakelijk moet uitvoeren. Bij het samenstellen van de juiste cohorten is het uitgangspunt geweest dat de cohorten herkenbaar en bruikbaar zijn voor de gebruiker; medewerkers van logistieke bedrijven. In totaal zijn 3 mogelijk cohortindelingen overwogen. Deze zijn tot stand gekomen op basis van deskresearch, gesprekken met TNO en interne organisatie expertise binnen 1 OCEAN.

Bij het tot stand brengen van de mapping is duidelijk geworden dat deze onvoldoende bruikbaar was voor bedrijven om op basis hiervan sociaal te innoveren. Een belangrijke conclusie hierbij was dat de indeling in cohorten meer een beperking dan een ondersteuning vormde bij de implementatie. Op basis van interne 1 OCEAN expertise is uiteindelijk de keuze gemaakt voor de indeling die het meest uniform toepasbaar is en ook het meest herkenbaar voor bedrijven, de "Sociale innovatie puzzel". Deze is gebaseerd op vier hoofdthema's en de drie niveaus die zijn gehanteerd bij de onderzoeksvraag.

Casestudies

De casestudies vervulden twee functies binnen het onderzoek. Enerzijds om best practices op te halen bij bedrijven die al sociale innovatie toepassen. Met als doel deze ervaringen ter inspiratie te verwerken in het voorbeeldenboek. . Anderzijds om ervaring op te doen met de ontwikkelde sociale innovatie puzzel waarmee bedrijven sociaal kunnen innoveren. In totaal zijn negen casestudies uitgevoerd.

- Vier bij bedrijven die al sociale innovatie toepassen, waarvan 2 binnen en 2 buiten de sector. Bij deze bedrijven is gekozen voor de systematiek van diepte-interviews.
 - MCB Nederland BV
 - Ceva Logistics Netherlands BV
 - MPC Industries B.V.
 - Nijhuis Toelevering BV
- Twee bij bedrijven die met sociale innovatie aan de slag willen gaan. Hier is gekozen voor interne sessies aan de hand van de innovatiepuzzel, waarbij medewerkers van het bedrijf met uiteenlopende functies en uit verschillende afdelingen met elkaar in discussie zijn gegaan.
 - Micodo Transport BV
 - Midl Logistics BV
- Drie workshops met deelname van meerdere bedrijven. Hierbij is de sociale innovatiepuzzel ingezet om ervaringen van verschillende bedrijven onderling uit te wisselen, in verschillende settings.
 - Een ontbijtsessie in Kessel in samenwerking met het servicepunt Logistiek en KDC Limburg (30 deelnemers)
 - Een break-out sessie tijdens het jaarcongres van Zeeland Connect in Middelburg (26 deelnemers)
 - Een workshop tijdens de Transport & Logistics beurs in Rotterdam (29 deelnemers)

De uitkomsten van de casestudies zijn gebruikt om inspiratieverhalen op te stellen voor het online magazine en voor het opstellen van de flyer "De weg naar Sociale Innovatie". Deze producten tezamen vormen de vijfde stap uit het stappenplan, het voorbeeldenboek.

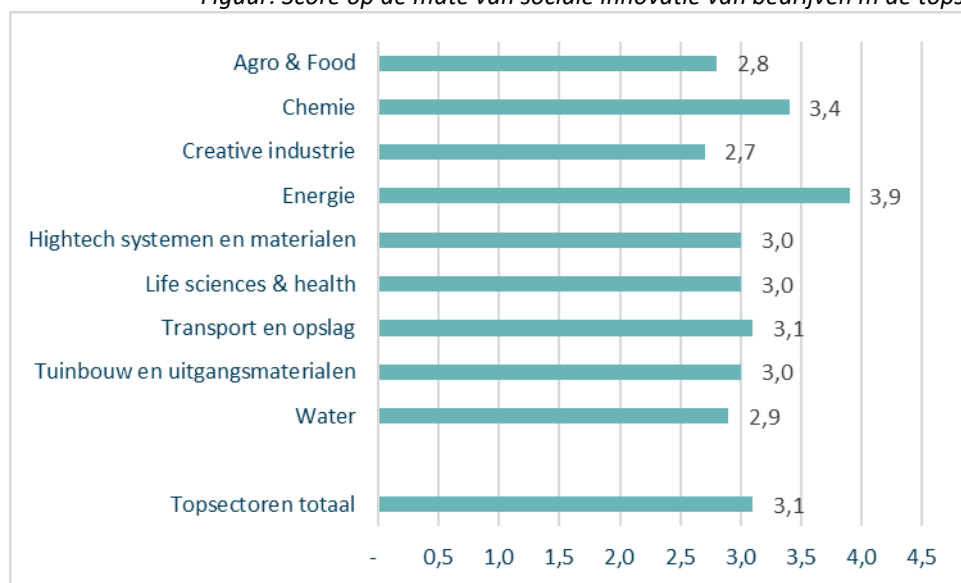
Resultaten

Benchmark

De uitkomsten van de benchmark gaven inzicht in hoe de andere topsectoren en enkele Noordwest-Europese landen omgaan met sociale innovatie.

Ten aanzien van de andere topsectoren is in 2013 is voor de laatste maal onderzoek gedaan naar hoe sociaal innovatief de topsectoren zijn. Sociale innovatie is hierbij 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”.

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



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

Gemiddeld scoorden de topsectoren toen een 3,1 op een schaal van 1 t/m 7 (zie ook bovenstaande figuur). De topsectoren Energie en Chemie waren het meest innovatief, de sector Creatieve industrie het minst. Met een score van 3,1 scoorde de sector Logistiek precies gemiddeld. Sinds het onderzoek is er meer aandacht voor sociale innovatie gekomen vanuit de verschillende topsectoren. Er zijn hierbij wel aanzienlijke verschillen in welke mate en op welke wijze zij sociale innovatie stimuleren. Een overeenkomst is echter dat alle topsectoren het belang van sociale innovatie erkennen. Meerdere topsectoren stellen daarom ook gelden beschikbaar om sociale innovatie te ontwikkelen en/of toe te passen, veelal gebeurt dit via de sociale innovatiecontracten. In een onderzoek van november 2016, De Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2016, zijn deze investeringen ook zichtbaar. De sector logistiek investeert volgens dit onderzoek 7% meer dan gemiddeld in sociale innovatie. Na de sectoren Life sciences & health en High tech, beide met 10%, is logistiek de best scorende sector in Nederland.

Concrete voorbeelden van sociale innovatie die bij meerdere topsectoren wordt gestimuleerd is co-creatie en een leven lang leren. Co-creatie is het samen met andere bedrijven en/of organisatie ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Een Leven Lang Leren (LLL) is gericht op het blijven onderhouden en ontwikkelen van de kennis van medewerkers. Met name ten aanzien van LLL trekken de topsectoren nauw met elkaar op.

De Topsector HTSM gaat hierbij nog een stap verder door het onderwerp breder te trekken. Onder het motto “Niet de slimste of de sterkste, maar het bedrijf dat zich het beste kan aanpassen overleeft” is het Fieldlab Sociale Innovatie gestart. Hierin wordt onderzocht en geprobeerd op welke wijze organisaties moeten aanpassen om toekomstbestendig te zijn. Ook de inrichting van arbeidsorganisatie hoort hierbij. De sectoren chemie en logistiek hebben zich hierbij ook aangesloten.

Mapping en verdieping

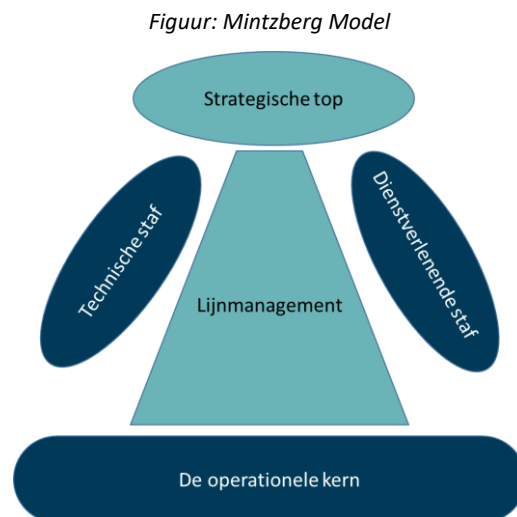
Conform de beschrijving in de aanpak zijn uit de kernwoorden sociale innovatie onderwerpen gedestilleerd. Dit heeft geleid tot de 35 onderwerpen waar actie op ondernomen kan worden. Een onderwerp vormt dan feitelijk ook een sociale innovatieactie. De meest kansrijke hiervan zijn opgenomen in de mapping. Kansrijke onderwerpen zijn hierbij gedefinieerd als onderwerpen die door mensen en organisaties herkend worden en waarvan het mogelijk is om op of in te veranderen.

Door de projectgroep zijn deze onderwerpen onderverdeeld naar de volgende vier hoofdthema's.

1. Mens: persoonlijk, verantwoordelijk, jezelf
2. Communicatie: waardering, persoonlijk contact
3. Organisatie: administratie, controle, zelfstandig
4. Techniek: robotisering, technologie, digitaal

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 andere thema's. Dit is kenmerkend voor de dynamiek van sociale innovatie.

Ten aanzien van de cohortindeling is gekozen voor een indeling op basis van rollen conform het Mintzberg Model. Mintzberg stelt dat elke organisatie in basis uit vijf bouwstenen (rollen) is opgebouwd, zoals weergegeven in onderstaande figuur.



De belangrijkste redenen om te kiezen voor deze indeling waren:

- Een goede aansluiting bij de werkwijze van bedrijven
- Innovatieacties moeten worden doorgevoerd in de organisatie, dit vraagt om een rol (en dus functie) van waaruit de organisatie te beïnvloeden is.

De combinatie van de gekozen cohorten en thema's leiden tot de matrix van de mapping. In de figuur op de volgende bladzijde is dit weergegeven. 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: De Mapping

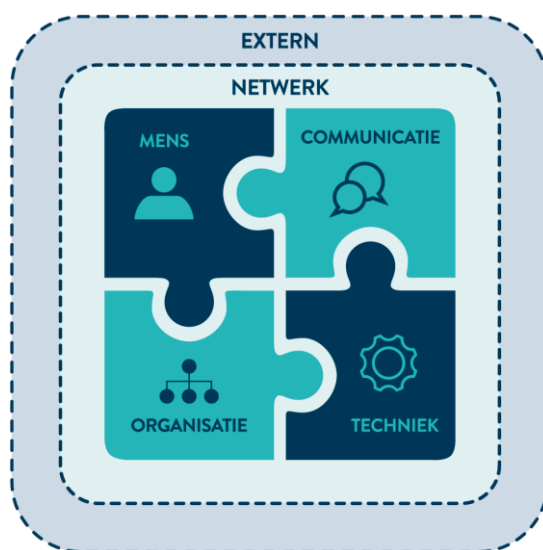
Cohorten Hoofdthema's	De strategische top	Het lijn-management	De Dienst-verlenende staf	De technische staf	De operationele kern
Mens	Trots op je werk				
	Open staan voor andere gedachten en gewoonten				
	Competenties kennen en ontwikkelen				
	Persoonlijke wendbaarheid				
Communicatie	Selectief zijn in communicatie	Afspraken over (online) bereikbaarheid	Klantenservice persoonlijk maken		
	Face to face contact				
Techniek	Robotisering	Videoconferencing voor meer persoonlijk contact		Gebruiks-vriendelijke 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 kern heeft als enige cohort geen onderwerpen waar alleen deze rol voor verantwoordelijk is

Bij het uitwerken van de mapping is twijfel ontstaan over de toegevoegde waarde van de onderverdeling naar cohorten. Voor de toepassing door bedrijven bleken de thema's en de drie niveaus, zoals weergegeven in onderstaand figuur, een beter instrument om onderwerpen te ordenen.

Figuur: De Sociale Innovatie Puzzel



De sociale innovatie puzzel is een eenvoudige tool om sociale innovatie hanteerbaar te maken. Het geeft inzicht in de interne organisatie, het netwerk waarin de organisatie zich bevindt, en maakt externe ontwikkelingen inzichtelijk. Alle onderdelen zijn aan elkaar gelinkt als een puzzel. Bij het toepassen dienen de volgende stappen te worden doorlopen:

- Stap 1: Ga met alle medewerkers, een betrokken groep of alleen het managementteam bij elkaar zitten.
- Stap 2: Pak de Sociale Innovatie Puzzel erbij. Stel jezelf de vraag: wat gaat er op dit moment goed in onze organisatie? En hoe komt dat? Schrijf de antwoorden in de puzzel en bespreek dat met elkaar.
- Stap 3: Wat kan er beter? Hoe moeten we dat aanpakken? Wie kan wat oppakken? Noteer alles in de puzzel en bespreek met elkaar de haalbaarheid. Kijk of de redenen waarom zaken goed gaan in stap 2 ook kunnen worden ingezet voor de dingen die niet goed gaan in stap 3.
- Stap 4: Ga experimenteren! Stop het niet in een la, maar ga ermee aan de slag. In kleine overzichtelijke stappen.

Dit proces dient bij voorkeur op regelmatige basis herhaald te worden totdat sociale innovatie als een natuurlijk proces is ingebed in de organisatie. Ter ondersteuning bij de stappen 2 en 3 zijn in de flyer ook vragen opgenomen die zijn gebaseerd op de innovatie acties (onderwerpen). Er is hierbij bewust gekozen voor een vragende vorm, zodat de gebruiker zelf op ideeën komt voor mogelijke verbeteringen. Het implementeren van vooraf uitgewerkte verbeteringen is doorgaans maar beperkt effectief. In Finland is dit zelfs één van de leidende principes bij sociale innovatie. Door de gebruiker aan te zetten zelf te komen met verbeteringen wordt het interne leerproces gestimuleerd en is de betrokkenheid bij de implementatie en uitvoering hoger.

Casestudies

De volgende bedrijven hebben meegewerkt aan een casestudie:

- CEVA Logistics: Ophalen van best practices binnen de sector middels diepte-interview
- Micodo Transport: Toepassing van de Sociale Innovatie Puzzel op bedrijfsniveau
- Midl Logistics: Toepassing van de Sociale Innovatie Puzzel op bedrijfsniveau
- MCB: Ophalen van best practices binnen de sector middels diepte-interview
- MPC: Ophalen van best practices buiten de sector middels diepte-interview
- Nijhuis: Ophalen van best practices buiten de sector middels diepte-interview
- ServicePunt Logistiek: Toepassing van de Sociale Innovatie Puzzel in een ontbijtsessie met meerdere logistieke bedrijven
- Jaarcongres van Zeeland Connect: Toepassing van de Sociale Innovatie Puzzel in een themasessie Human Capital met meerdere logistieke bedrijven
- Transport & Logistics beurs: Toepassing van de Sociale Innovatie Puzzel in een workshop tijdens een beurs met meerdere logistieke bedrijven

De uitkomsten van de casestudies zijn gebruikt om de systematiek van de Sociale Innovatie Puzzel te optimaliseren. Deze geoptimaliseerde systematiek is opgenomen in de flyer "De weg naar Sociale Innovatie". Daarnaast zijn van alle casussen inspirerende artikelen opgesteld die zijn opgenomen in het online magazine. De artikelen beschrijven ondermeer wat de voordelen waren voor het bedrijf van sociaal innoveren.

Meer algemeen hebben de casussen de volgende inzichten opgeleverd:

- Sociale innovatie is nog heel abstract voor bedrijven. De term spreekt niet aan bij bedrijven en wordt niet geassocieerd met bedrijfseconomische voordelen.
- Er is weinig kennis, ervaring en gevoel bij sociale innovatie.
- Rapportages en onderzoeken over sociale innovatie worden nauwelijks gelezen door de doelgroep, en nog minder vertaald naar de eigen situatie.
- Met elkaar aan de slag gaan lijkt wel te werken: de case studies zijn waardevol en effectief.
- Bedrijven enthousiasmeren en meekrijgen kost veel tijd en energie, ook als hier voor het bedrijf geen

directe kosten aan verbonden zijn.

- Deelnemers, van directie tot werkvloer, die wel meededen aan een casestudie zijn enthousiast over de mogelijkheden van sociale innovatie binnen hun bedrijf.
- Vooraf opgestelde verbetermaatregelen zijn doorgaans niet effectief, ideeën van medewerkers kunnen rekenen op draagvlak en dus hogere kans op succes.
- Het proces van innoveren is belangrijker dan de inhoud van het onderwerp
- Het ontwikkelde model (Sociale Innovatie Puzzel) werkt en maakt sociale innovatie hanteerbaar, op zowel strategisch als operationeel niveau.
- Door te beginnen met sociale innovatie volgt 'vanzelf' technologische innovatie
- Verbeteren is vaak heel veel kleine stapjes zetten: in proces, product en jezelf.

Conclusies en aanbevelingen

Centraal tijdens het onderzoek stond de vraag: “Hoe kun je als bedrijf en persoon het werk op een moderne manier organiseren, zodat je succesvoller wordt?”. Zoals wellicht vooraf was te verwachten is er geen uniform en pasklaar antwoord te geven op deze vraag. Tijdens het onderzoek werd dit des te meer duidelijk bij het opstellen van de mapping en het toetsen van de toepasbaarheid hiervan. Het opstellen van pasklare oplossingen is in principe zelfs tegenstrijdig met de definitie van sociale innovatie.

Moderniseren is een doorlopend proces en het zijn niet één of meerdere maatregelen die moeten worden geïmplementeerd waarna de organisatie sociaal innovatief is. De omgeving blijft immers ook voortdurend veranderen, waarvan het tempo blijft toenemen. Dit betekent dat de organisatie zich hier ook voortdurend op moet blijven aanpassen. De in dit onderzoek ontwikkelde methodiek van de Sociale Innovatie Puzzel ondersteunt organisaties in dit proces, door kritisch te blijven kijken naar de omgeving en optimaal gebruik te maken van alle kennis en ervaring die aanwezig is binnen de organisatie. De Sociale Innovatie Puzzel biedt een kader waarmee sociale innovatie hanteerbaar wordt gemaakt en zowel bedrijf als persoon succesvoller kunnen worden.

De noodzaak en voordelen van sociale innovatie zijn in diverse onderzoeken voorafgaand aan dit onderzoek al aangetoond, zie hiervoor ondermeer de uitkomsten van de Benchmark. Het belang van sociale innovatie wordt ook door alle topsectoren erkend, echter de praktische acties om sociale innovatie te stimuleren zijn beperkt. Voor de topsector logistiek, maar ook voor de andere topsectoren, ligt op dit vlak dan ook de uitdaging voor de komende periode. Het creëren van bewustzijn bij bedrijven en ze aanzetten tot daadwerkelijk sociaal innoveren. Met dit project is hiervoor een eerste aanzet gedaan en laat het op beperkte schaal ook gelijk al de kracht en voordelen van sociale innovatie zien.

Om de sector op grotere schaal sociaal innovatief te maken worden de volgende aanbevelingen gedaan:

Het ondersteunen van bedrijven bij de eerste stappen

De case studies waarbij bedrijven via de Sociale Innovatie Puzzel een eerste stap zetten met sociale innovatie blijkt waardevol op verschillende niveaus:

1. Het levert economische waarde op voor het bedrijf
2. Het levert concrete voorbeelden op voor de sector, hetgeen belangrijk is voor de acceptatie van sociale innovatie
3. Het levert ambassadeurs op, hetgeen kopieergedrag van andere ondernemers stimuleert
4. Het levert meer kennis op over de implementatie van sociale innovatie

De leden van de werkgroep Sociale Innovatie kunnen hierin een voortrekkersrol spelen door zelf met hun leden/achterban aan de slag te gaan met de Sociale Innovatie Puzzel. Indien gewenst kan 1 OCEAN daarin ondersteunen.

Zichtbaar maken

De case studies bieden nu al mooie voorbeelden die de sector kan communiceren. Het getalsmatig onderbouwen van sociale innovaties kan via een jaarlijkse monitor inzichtelijk gemaakt worden. Daarnaast zouden de sociaal innovatieve ondernemers beter zichtbaar gemaakt kunnen worden door ze op voetstuk te plaatsen. Bijvoorbeeld door sociale innovatie awards in het leven te roepen of het onderwerp centraal te stellen tijdens jaarcongressen. Ook hier kunnen de leden van de werkgroep Sociale Innovatie een voorstrektersrol vervullen.

Uitbreiden onderzoek naar overheid en onderwijs/kenniswereld

Het onderzoek had niet de scoop om ook de andere twee pijlers onder de Topsector te bestuderen: de overheid en het onderwijs/kenniswereld. Toch is het van belangrijke meerwaarde om het onderwijsveld (KDC deelnemers) en de overheid (Rijk/Provincie) te betrekken bij sociale innovatie. Sociale innovatie tussen deze partijen kan een belangrijke verbetering tot stand brengen in de onderlinge samenwerking binnen de logistieke sector.

Europees projectvoorstel

Om echt op te kunnen schalen is substantiële financiering nodig. Pas dan kan er daadwerkelijk met impact iets in gang gezet worden. De huidige middelen uit de Topsector schieten daarin waarschijnlijk tekort. Aanbevolen wordt om een Europees projectvoorstel voor te bereiden, in samenwerking met de regio's en de bestaande netwerken. Indien er binnen de Topsector reeds een Europa groep actief is, dan wordt aanbevolen het onderwerp sociale innovatie op de agenda te plaatsen en een grootschalig project Sociale Innovatie voor te bereiden.

Samenvattend

Sociale innovatie is vooral doen. Het onderzoek biedt daarvoor een aantal handvaten. Aanbevolen wordt om daarmee aan de slag te gaan.

Facts & Figures

Ter afsluiting van deze rapportage en het project zijn hieronder nog een aantal kengetallen weergegeven:

- Aantal betrokken personen bij het onderzoek: 194
- Aantal betrokken bedrijven bij het onderzoek: 81
- Percentage logistieke bedrijven bij de case studies: 95%
- Percentage logistieke bedrijven bij het gehele onderzoek: 67%

Over 1 OCEAN

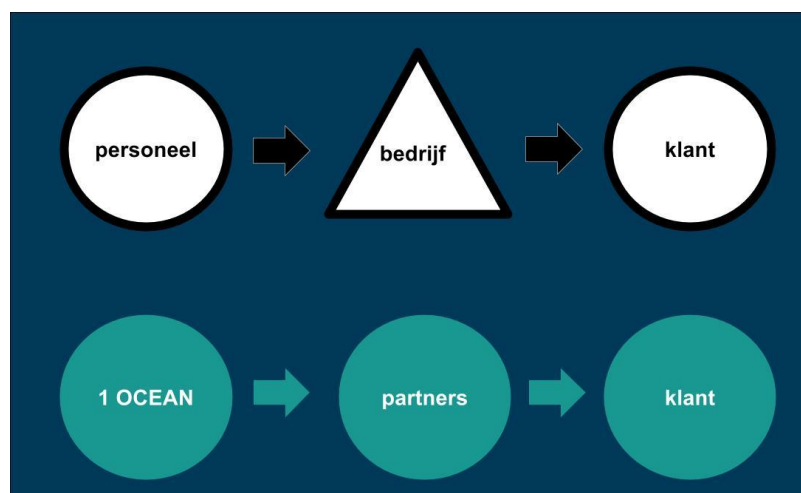
Op alle vlakken vinden disruptieve ontwikkelingen plaats. Dankzij nieuwe technologie en een connected wereld. De onzekerheid neemt toe, organisaties passen zich aan, samenwerkingsvormen veranderen. 1 OCEAN vormt daarin een nieuw baken. Met een innovatieve organisatievorm adviseren en begeleiden we bedrijven,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

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 Coöperatie U.A.

Stationsplein 45

3013 AK Rotterdam

t +31(0)88 1414 800

e welcome@1ocean.nl

i www.1ocean.nl