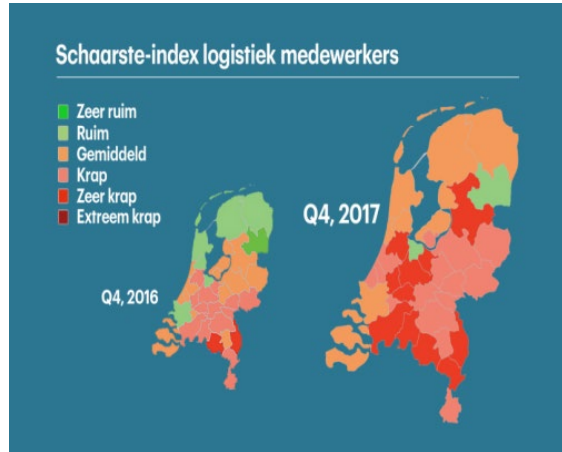


Uitdagingen logistieke sector



Topsector Logistiek:
Verbetering van de
randvoorwaarden van het
werken in de logistiek
(*sociale innovatie*)

Sociale Innovatie

... Sociale innovatie is een **vernieuwing** in de **arbeidsorganisatie** en **arbeidsrelaties** die die zowel medewerkers als organisaties ten goede komt (NCSI, 2007; Volberda et al., 2013).

... Sociale innovatie is noodzakelijk om **technische innovaties** beter te laten **renderen** (Dhondt et al. 2015)

Sociale Innovatie: verschillende benaderingen (1)

Volberda et al. (2011):

- Flexibel organiseren
- Dynamisch managen
- Slimmer werken
- Co-creatie

Oeij, Kraan & Vaas (2009)

- Strategische oriëntatie
- Flexibel werken
- Slimmer organiseren
- Product-markt verbeteringen



Sociale Innovatie: verschillende benaderingen (2)

Stoffers et al. (2016)

- Strategische oriëntatie
- Interne veranderingsnelheid
- Zelforganiserend vermogen
- Talentontwikkeling
- Investeren in kennisbasis
- Duurzame inzetbaarheid

Totterdil et al. (2017)

- Uitdagende banen en zelfsturende teams.
- Flexibele organisatiestructuren, mensgericht management,
- Systemen en procedures gebaseerd op vertrouwen.
- Mogelijkheden om innovatie en verbetering van onderop vorm te geven.

Kennislacune

- Sociale innovatie: inhoud/uitkomst vs. proces
- Veel vragenlijsten/scans gericht op meten inhoud/uitkomst
- Minder op proces:
 - betrokkenheid medewerkers bij veranderingen
 - regelruimte die het management geeft
 - inbedding in structuur, processen en cultuur van de organisatie

Hoe (MKB) bedrijven in de logistieke sector inzicht geven hoe 'op welk niveau van 'volwassenheid' zij zitten als het gaat om het implementeren van sociale innovatie?

SI 'volwassenheid': uitgangspunten

- Raamwerk: veranderingsfasen van Armenakis en Harris (2009)
 - Diagnosis
 - Readiness
 - Adoption
 - Commitment
 - Institutionalization
- Incrementeel model (stadia van 'volwassenheid'/'rijpheid')

Social innovation maturity scan (SIMS)

	'Volwassenheid' sociale innovatie in de organisatie	Veranderingsfase (Armenakis & Harris, 2009)
Stadium 1	Het is duidelijk welke vraagstukken aandacht nodig hebben in de organisatie maar er is nog geen zicht op welke prioriteit hebben of wat mogelijke oorzaken zijn van die knelpunten	Diagnosis
Stadium 2	Het is duidelijk welke vraagstukken aandacht nodig hebben en wat mogelijk oorzaken zijn. De organisatie – met name het management - is zich bewust dat sociale innovatie kan bijdragen aan het oplossen van de knelpunten, maar er is nog geen duidelijkheid over hoe sociale innovatie ingezet kan worden.	Readiness
Stadium 3	Inzicht in het wat en waarom van het vraagstuk en ook de overtuiging dat sociale innovatie (mede) kan helpen om het op te lossen. Er zijn een aantal acties ondernomen, maar vooral nog top down georganiseerd en/of op kleinschalige manier geïmplementeerd. Breder draagvlak ontbreekt nog.	Adoption
Stadium 4	Breed draagvlak binnen de organisatie voor het implementeren van sociale innovaties voor het aanpakken van vraagstukken binnen de organisatie + aantal acties ondernomen waarbij verschillende geledingen in de organisatie betrokken zijn in de implementatie.	Commitment
Stadium 5	Implementatie van verschillende acties heeft geleid tot een andere manier van werken binnen de organisatie. Sociale innovatie is integraal ingebed in de structuren en processen van de organisatie.	Institutionalization

Methode

- 16 MKB bedrijven
 - Limburg en Overijssel
 - Transport (12) en/of Warehousing (8)
- Dataverzameling
 - Social Innovation Maturity scan (SIMS)
 - Sociale innovatie monitor (Stoffers et al., 2016)
 - Diepteinterviews met DGA's/ HR managers

Voorbeeld vragen

Windesheim 

25%

Met welke uitdagingen op het gebied van personeelszaken heeft uw bedrijf te maken? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Tekort aan (logistiek) personeel
- Kennis en vaardigheden niet up to date
- Beperkte inzetbaarheid van oudere werknemers
- Weinig initiatief onder medewerkers
- Weinig doorgroeimogelijkheden
- Imago van het bedrijf/ de sector
- Onevenwichtige leeftjidsverdeling
- Hoog ziekteverzuim
- Hoog personeelsverloop
- Anders
- Weet ik niet

TERUG

VERDER

Windesheim 

65%

Vindt u dat het personeel een *actieve rol* moet hebben in het *implementeren* van oplossingen voor deze uitdagingen?

- Ja
- Nee

Windesheim 

90%

Welke rol hebben medewerkers bij het *bedenken* van oplossingen voor deze personele uitdagingen?

- Er is nog weinig betrokkenheid vanuit de werkvloer om mee te denken over oplossingen
- Medewerkers voelen zich betrokken om mee te denken over oplossingen
- Medewerkers zijn zichtbaar betrokken en nemen verantwoordelijkheid om mee te denken over oplossingen
- Weet ik niet

Welke rol hebben medewerkers bij het *implementeren* van oplossingen voor deze personele uitdagingen?

- Er is nog weinig betrokkenheid vanuit de werkvloer om mee te werken aan de implementatie van oplossingen
- Medewerkers voelen zich betrokken en werken mee aan de implementatie van oplossingen
- Medewerkers zijn zichtbaar betrokken en nemen initiatief bij de implementatie van oplossingen
- Weet ik niet

Resultaten

Stadium	Aantal bedrijven
Stadium 1	2
Stadium 2	7
Stadium 3	5
Stadium 4	2
Stadium 5	0

“Klanten eisen meer, we moeten steeds flexibeler opereren. Maar tot nu toe zijn we daar vooral mee bezig op directieniveau, om te kijken hoe we dat intern goed op kunnen vangen”

“We hebben de afgelopen jaren nieuwe technologieën in ons distributiecentrum geïmplementeerd. We hebben daarom extra geïnvesteerd in scholing van ons personeel. Maar een deel van onze medewerkers is daar lastig in mee te krijgen. Ik vind ze vrij weinig proactief en denk ook dat een deel van hen het niet gaat redden.”

“Ik denk dat veel werkgevers onderschatten dat veel slimme aanpakken bedacht worden op de werkvloer. We organiseren daarom ook regelmatig medewerker inspraaksessies, naar het idee van de ‘huddles’ bij DHL.”

Conclusie

- SIMS een praktisch bruikbare tool :
 - Organisaties herkennen zich in het profiel
 - Diagnose: Waar staan we als organisatie?
 - Ontwikkelmodel: Waar willen we heen?
- Vraagt echter wel om verdere doorontwikkeling
 - Uitbreiden om fijnmaziger te kunnen bepalen in welk stadium de bedrijven zitten
 - Verder valideren met een grotere groep bedrijven