



# Wie het weet, mag het zeggen

Sociale innovatie  
in de logistiek





# Wie het weet,

mag het Sociale innovatie  
in de logistiek  
zeggen

# Inhoud

4	<i>Voorwoord</i> Het roer moet om
5	<i>Voorwoord</i> Het hefboomeffect van sociale innovatie
6	<i>Inleiding</i> Er ligt goud op de werkvloer
8	<i>Rondetafelgesprek</i> De logistiek moet zélf in beweging komen
15	<i>Praktijkvoorbeelden</i> Hoe doen anderen het?
22	<i>Tips en adviezen</i> Zelf aan de slag met sociale innovatie

# Het roer moet om

Sociale innovatie is niet iets vrijblijvends: het is geen hype die vanzelf wel weer overgaat. Integendeel, voor bedrijven in de logistiek is het een must. Ik ben ervan overtuigd dat ondernemingen die niet serieus met sociale innovatie aan de slag gaan het op den duur afleggen in de internationale concurrentiestrijd.

Sociale innovatie is zo belangrijk, omdat de markt eist dat ondernemingen in de logistiek zich op een andere manier organiseren en veel beter met elkaar samenwerken. Ondernemers die gewend zijn elkaar op de eerste plaats als concurrenten te zien, moeten kennis met elkaar gaan delen en hun logistieke systemen op elkaar afstemmen. De consequentie is dat ze hun eigen deelbelang soms opzij moeten zetten, als dat leidt tot een betere logistieke oplossing voor de klant – en daarmee tot meer commerciële kansen voor de gehele vervoersketen.

Bedrijven kunnen deze vernieuwingsslag alleen maken als ook binnen de muren van de onderneming de sociale verhoudingen ingrijpend veranderen. Want horizontaal samenwerken tussen bedrijven begint met plattere organisaties en een andere managementstijl. Kennis delen begint niet tussen bedrijven, maar op de werkvloer. En het elimineren van overlappende werkzaamheden in



> **Aad Veenman**  
Voorzitter Topsector Logistiek

de keten begint met het wegnemen van minder zinvol werk binnen bedrijven. Vanzelfsprekend lukt dat alleen als je je medewerkers erbij betrekt.

Te lang hebben we als managers gedacht dat we voor de mensen die het werk moeten uitvoeren kunnen bedenken hoe ze dat het beste kunnen doen. We hebben te weinig naar ze geluisterd en we hebben ze al helemaal niet aangemoedigd om zélf met ideeën te komen. Dat is dodelijk geweest voor de creativiteit en de ontwikkeling van mensen. Het is dan ook de hoogste tijd dat we het roer omgooien en de kennis mobiliseren die op de werkvloer aanwezig is. De ideeën zijn er volop, we moeten alleen leren hoe we die beter kunnen benutten. Ik hoop dat dit witboek hiertoe een bron van inspiratie is.



# Het hefboomeffect van sociale innovatie

Sociale innovatie is een fenomeen dat vele gedaanten kan aannemen. In kleinere, informele organisaties kan het de oude ideeënbus zijn, soms in een nieuwe digitale vorm. Grotere organisaties kennen onder de noemer 'sociale innovatie' programma's om met de inzet van medewerkers stap voor stap tot procesverbetering te komen. Maar hoe je het ook aanpakt: in de kern gaat het erom dat medewerkers de ideeën die ze hebben over de organisatie van hun werk snel kunnen delen met collega's en leidinggevendenden, zodat dit leidt tot verbeteringen. Op die manier zorgt sociale innovatie voor een hoger engagement, meer trots en betere resultaten.

Sociale innovatie heeft alles te maken met leiderschap. Het begint met bewustwording aan de top van wat er speelt in de buitenwereld: het besef dat we in een tijd leven waarin de menselijke factor het verschil maakt – veel meer dan de toegang tot kapitaal of machines. In een wereld die snel verandert en waarin talent een schaars goed wordt, zijn de inzet en het aanpassingsvermogen van het individu bepalend voor het succes van de onderneming. ManpowerGroup spreekt daarom van de Human Age. Sociale innovatie past daarin: het is een krachtig instrument om de talenten van medewerkers optimaal te benutten én tegelijk aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt.



> **Jilko Andringa**  
Managing Director ManpowerGroup Nederland

In technologisch opzicht is de logistiek al een van de meest innovatieve branches. Er is continu aandacht voor procesoptimalisatie. Alles is erop gericht om zo snel mogelijk te leveren, zo weinig mogelijk fouten te maken en dat alles tegen de laagste kosten. Ook als het gaat om flexibel werken, loopt de logistiek voorop. Ondernemingen in de logistiek kunnen echter nóg succesvoller worden als ze (meer) werk maken van sociale innovatie – sociale innovatie is dan de hefboom die het effect van de inspanningen op andere terreinen versterkt. In dit witboek komen daarvan verschillende mooie voorbeelden aan bod.

Ik wens u veel leesplezier!



# Er ligt goud op de werkvloer

Nederland kent een zeer sterke logistieke sector. Er zijn ongeveer 300.000 mensen in werkzaam<sup>1</sup>, verdeeld over ruim 46.000 bedrijven<sup>2</sup>. Daartoe behoren vervoerders (land, water, spoor en lucht), op- en overslagbedrijven, bedrijven die logistieke diensten aanbieden (zoals expediteurs en cargadoors) en post- en koeriersbedrijven. Daarnaast zijn er natuurlijk veel mensen met logistieke functies in niet-logistieke bedrijven. Alles bij elkaar opgeteld, zijn er 793.000 mensen met een logistieke functie. Dat komt overeen met 646.000 fulltime banen.<sup>3</sup> Internationaal behoort de Nederlandse logistieke sector tot de absolute top. In 2014 riep de Europese Commissie Nederland, samen met Duitsland, uit tot het beste transportland van Europa<sup>4</sup>. Mondiaal bezetten we, na Duitsland, de tweede plaats<sup>5</sup>. Die sterke internationale positie dankt de logistieke sector voornamelijk aan haar hoge arbeidsproductiviteit.

Kortom: de logistiek heeft sterke troeven in handen om ook de komende jaren succesvol te zijn. Maar vanzelfsprekend is dat succes niet. De eisen die het internationale bedrijfsleven stelt veranderen snel, en daardoor komen veel uitdagingen op de sector af. Van logistieke bedrijven wordt verwacht dat ze andere vervoersconcepten bedenken, waarbij goederen via verschillende modaliteiten (over de weg, via het water, door de lucht) naar de afnemers worden gebracht. Dat vraagt van logistieke bedrijven dat zij veel meer in ketens gaan samenwerken, waarbij steeds één van de partijen de rol van regis-

seur op zich neemt. Tegelijk blijft de druk op de marges hoog als gevolg van de toegenomen internationale concurrentie.

Als de logistieke sector haar groeikansen wil verzilveren, moet zij innoveren. Bijvoorbeeld door nieuwe diensten aan te bieden en processen anders te organiseren. In veel van deze innovaties speelt technologie (ICT) een dominante rol. Denk aan papierloos vervoeren en de noodzaak om informatie uit te wisselen met ketenpartners. Om deze innovaties goed te laten slagen, is het essentieel dat bedrijven ook in sociaal opzicht innoveren<sup>6</sup>. Sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot betere prestaties van de organisatie en ontplooiing van talenten. Deze definitie maakt sociale innovatie tot een breed begrip. In de praktijk wordt het 'platter maken' van de organisatie eronder verstaan, evenals het benutten van de kennis en creativiteit die op de werkvloer aanwezig zijn. De gedachte achter sociale innovatie is heel eenvoudig: wie het weet, mag het zeggen. En meestal zijn dat de mensen die het werk doen. Zij weten immers vaak zelf als geen ander hoe dat slimmer georganiseerd kan worden. Voor managers die er oog voor hebben, ligt er dan ook goud op de werkvloer.

Sociale innovatie is voor de logistiek niet alleen van belang om technologische innovaties beter te laten slagen. In de overtuiging van ManpowerGroup

leven we in een tijd waarin de toegang tot talent voor bedrijven de meest onderscheidende succesfactor is. Daarom spreken we ook wel van de Human Age. Door de ontgroening en vergrijzing krijgt de logistiek op termijn – net als andere sectoren – te maken met arbeidsmarktcrisp: voor zowel laaggeschoold werk als functies op hbo- en wo-niveau wordt het moeilijker om de juiste mensen te vinden. Sociale innovatie helpt om werken in de logistiek aantrekkelijker te maken en verschaft bedrijven in deze sector een betere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt.

## Over dit witboek

Sociale innovatie is een van de thema's waarop de Topsector Logistiek zich richt. De Topsector Logistiek heeft als doel de internationale concurrentiepositie van Nederland te versterken. Een werkgroep van de Human Capital Table (een onderdeel van de actieagenda van de Topsector Logistiek) heeft zich over het onderwerp sociale innovatie gebogen (zie bijvoorbeeld dit filmpje) en stelde een plan op om sociale innovatie in de logistiek te bevorderen. Dat vormde de aanleiding voor een rondetafelgesprek waaraan behalve leden van de werkgroep ook externe deskundigen deelnamen.

ManpowerGroup voelt zich nauw betrokken bij de logistieke sector. Tot onze kring van opdrachtgevers behoort een aantal toonaangevende spelers. Daarnaast zijn we actief in verschillende kennisplatforms en koepelorganisaties. Zo zijn we partner

van VLM, hoofdsponsor van de Verkiezing Logistiek Manager van het Jaar en praten we mee met de Topsector Logistiek over het belang van talent. Aangezien logistieke bedrijven in hoge mate gebruikmaken van flexibele arbeidskrachten, raakt het onderwerp sociale innovatie ook ons. Wij zijn ervan overtuigd dat goede oplossingen op het gebied van sociale innovatie in nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers tot stand komen. Alleen al omdat sociale innovatie ook te maken heeft met thema's als loopbaanbeleid, opleiding en training, en arbeidsvoorwaarden. Zaken waar wij een belangrijke verantwoordelijkheid in hebben. Gezien onze betrokkenheid bij de sector, hebben wij het initiatief genomen om in samenspraak met de Topsector Logistiek dit witboek uit te brengen.

## Leeswijzer

Het verslag van het eerdergenoemde rondetafelgesprek vormt het hart van dit witboek. Daarnaast treft u ter inspiratie verschillende praktijkvoorbeelden aan van bedrijven die al werk maken van sociale innovatie. Voor wie zelf met sociale innovatie aan de slag wil gaan, bevat deze publicatie tot slot een aantal praktische tips en adviezen.

<sup>1</sup> Sectorinstituut Transport en Logistiek

<sup>2</sup> Logistieke Monitor Kamer van Koophandel, 2014

<sup>3</sup> Monitor Topsectoren 2014, CBS

<sup>4</sup> Dit blijkt uit het 'transportscorebord', dat aangeeft hoe EU-lidstaten presteren in 22 vervoersgerelateerde criteria, zoals de kwaliteit van de infrastructuur, milieubelasting, veiligheid en regelgeving

<sup>5</sup> Logistics Performance, Wereldbank, 2014

<sup>6</sup> Sociale en organisatorische innovatie in Nederland, TNO, 2011



# De logistiek moet zélf in beweging komen

Sociale innovatie in de logistiek is een must: ondernemers moeten de kennis en kwaliteiten van medewerkers beter benutten om het werk slimmer te organiseren. Sociale innovatie wordt zelfs gezien als een voorwaarde om technologische innovatie te laten slagen. Maar de vraag is hoe je sociale innovatie vormgeeft en wat bedrijven nodig hebben om ermee aan de slag te gaan. Daarover ging het rondetafelgesprek over sociale innovatie in de logistiek, georganiseerd door de Human Capital Table Logistiek.

Er is iets merkwaardigs aan de hand met de logistieke sector in Nederland: gemeten naar arbeidsproductiviteit staat de logistiek in Nederland bovenaan. Ook in vergelijking met de landen om ons heen doet de Nederlandse logistiek het goed. En als het gaat om de aanwezigheid van hoogwaardige logistieke kennis, dan is Nederland zelfs *by far* de nummer één van de wereld, weet Steven Dhondt. Maar die fraaie rapportcijfers maskeren een probleem: het is, beamen alle gespreksdeelnemers, beroerd gesteld met de sociale innovatie in de sector. 'Op dat gebied scoort de logistieke sector ronduit slecht', aldus Henk Volberda, verwijzend naar onder meer de Concurrentie en Innovatie Monitor van de Erasmus Universiteit en de Innovatie Monitor Topsectoren. 'En ook als je bijvoorbeeld kijkt naar het aantal gerealiseerde technische innovaties, bungelt de logistiek onderaan'.

## Defensieprofiel

De logistieke sector heeft een aantal kenmerken die sociale innovatie bemoeilijken. Christiaan van Luik wijst op de versnippering: 'Er zijn veel kleine bedrijven, hun budget voor innovatie is beperkt.' Anderen noemen het feit dat de logistiek sterk uitvoeringsgericht is, en dat brengt nu eenmaal een bepaalde cultuur met zich mee. Johan Kerver: 'Er heerst een mentaliteit van "niet lullen, maar poetsen". Omgaan met dissatisfiers is in de logistiek heel normaal: als je niets hoort dan is het goed, en anders merk je het wel.' Hij wijst ook op, wat hij noemt, het defensieprofiel waaraan veel werknemers voldoen: de logistiek heeft volgens hem aantrekkingskracht op mensen die goed gedijen in een wat strenge, hiërarchische structuur, waar de opdrachten duidelijk zijn. 'Dat is niet perse het menstype dat uit zichzelf gaat meedenken

## Wie zitten er aan tafel?

Aan het rondetafelgesprek over sociale innovatie in de logistiek deden mee:



**Prof. dr. Henk Volberda**, hoogleraar Strategisch management en Ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam.



**Prof. dr. Steven Dhondt**, deeltijdhoogleraar sociale innovatie aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Katholieke Universiteit Leuven en senior onderzoeker bij TNO.





over de vraag hoe het anders kan.' Henri Janssen laat daarentegen een ander geluid horen. De werknemers willen wel degelijk meedenken, is zijn ervaring. 'Sterker nog: ze zijn van nature zeer oplossingsgericht, als ze maar de ruimte krijgen.' De logistieke sector is volgens de vakbondsbestuurder gewoonweg niet volwassen genoeg om de ideeën van werknemers te benutten. Wat volgens hem in dit verband niet helpt, is de vaak strikte verdeling van taken en verantwoordelijkheden. 'Bovendien is de werkdruk zo hoog dat werknemers niet een kwartier de tijd kunnen nemen om te overleggen hoe het werk anders aangepakt kan worden.'

Kerver verklaart het gebrek aan sociale innovatie aan onbekendheid met dit fenomeen en aan de economische situatie. 'Veel bedrijven hebben er de afgelopen jaren alles aan gedaan om het hoofd boven water te houden. Investeren in werknemers stond niet bovenaan. Bovendien weten werkgevers in deze sector vaak niet precies wat sociaal innoveren inhoudt. Ze denken vaak dat het iets met MVO te maken heeft.' Sjiera de Vries vult aan: 'Ik heb de indruk dat ondernemers in de logistiek terughoudend zijn met het delen van kennis, en daarmee een rem zetten op sociale innovatie. Aan een ander vragen hoe hij het heeft gedaan, wordt gezien als een teken van zwakte.'

#### Valleys of death

Iedereen is het erover eens dat sociale innovatie de sector veel kan brengen en een voorwaarde is om technologische innovatie te laten slagen. Volberda: 'Als je alleen op technologisch vlak innoveert, leidt dat tot minder banen. Maar als je

'Omgaan met dissatisfiers is in de logistiek heel normaal: als je niets hoort dan is het goed, en anders merk je het wel.'

**Johan Kerver** (EVO)

## 'Je hebt de medewerkers nodig om de brug te slaan naar vernieuwing en vooruitgang.'

**Steven Dhondt** (TNO)

én technologisch én sociaal innoveert, zie je juist een toename van de werkgelegenheid.' Dhondt vult aan: 'Je hebt de medewerkers nodig om de brug te slaan naar vernieuwing en vooruitgang.' Hij spreekt over *valleys of death* die ondernemers alleen kunnen overbruggen door hun medewerkers te betrekken bij de gewenste veranderingen. 'Cijfers van de OESO wijzen uit dat Nederland achterblijft als het gaat om de doorgroei van kleine naar grote bedrijven. Ondernemers die de sprong van klein naar groot willen maken, moeten zich anders organiseren en anders met de praktijk omgaan. Daar hebben ze hun medewerkers bij nodig.' Ook een ontwikkeling als *platooning* (zelfrijdende vrachtauto's) zal volgens hem alleen van de grond komen als medewerkers kunnen meedenken over de praktische gevolgen. 'Zo zijn

er heel veel ideeën over technologische innovatie, maar ze krijgen onvoldoende vertaling in de sector.' Dat laatste onderschrijft Albert Veenstra: veel innovaties komen van bovenaf en zijn daarmee 'hoog over'. Veenstra: 'De afgelopen vijf jaar hebben we ons te pletter geïnnoveerd, maar we hebben te weinig nagedacht over de vraag of dat voor werkgevers en werknemers wel tot relevante resultaten heeft geleid.'

#### Arbeidsmarkt

Sociale innovatie is daarnaast ook nodig om aantrekkelijk te blijven als werkgever. Sjoukje Boerma benadrukt het belang van sociale innovatie dan

'Alle technologie ten spijt, denk ik dat logistieke dienstverleners een serieus probleem krijgen om aan voldoende mensen te komen.'

**Albert Veenstra** (Dinalog)



**Prof. dr. Albert Veenstra**, wetenschappelijk directeur van Dinalog en deeltijdhoogleraar Internationale Goederenstromen en Logistiek aan de School of Industrial Engineering TU Eindhoven.



**Dr. Sjiera de Vries**, lector Sociale Innovatie en Verscheidenheid aan de Hogeschool Windesheim.



**Henri Janssen**, vakbondsbestuurder Transport & Logistiek bij FNV Bondgenoten.



**Sjoukje Boerma**, commercieel directeur van Experis, een onderdeel van ManpowerGroup, en bestuurslid van de Stichting Logistiek Manager van het Jaar.



ook vanuit arbeidsmarktperspectief: 'Als logistieke operaties aangestuurd blijven worden zoals dat nu gebeurt, zal een grote groep op de arbeidsmarkt de sector links laten liggen. Dan heb je het zowel over ongeschoolde krachten als over universitair geschoolde logistici.' Hoewel de sector in de toekomst door verdere automatisering wellicht toekan met minder mensen, schuilt in een onaantrekkelijk werkgeversimago wel degelijk een gevaar, verwacht ook Veenstra. 'Alle technologie ten spijt, denk ik dat logistieke dienstverleners een serieus probleem krijgen om aan voldoende mensen te komen.'

Janssen werpt daarentegen op dat door automatisering en robotisering de behoefte aan arbeid afneemt, terwijl het bruto nationaal product blijft groeien. 'Waar het dan nog om gaat, is dat we de welvaart anders verdelen.' Anderen delen die verwachting niet. Dhondt: 'Technologische innovatie is een manier om concurrentievoordeel te behouden. De landen die het meest hebben geïnvesteerd

**'Werkgevers moeten anders naar hun medewerkers gaan kijken, en hen niet als wegwerpartikel beschouwen.'**

**Sjiera de Vries** (Hogeschool Windesheim)

in robotisering zien hun werkgelegenheid juist toenemen. Kijk naar Duitsland, waar de maakindustrie het erg goed doet.' Volberda acht de combinatie van een groeiende economie en een arbeidsloos bestaan evenmin reëel: 'De verwachting is nog steeds dat we in de toekomst te maken krijgen met flinke arbeidstekorten. Er is geen reden voor pessimisme. Ik verwacht niet dat de werkgelegenheid door technologische innovatie minder wordt. Als we het goed aanpakken, kunnen we juist een groter deel van de taart naar ons toehalen.'

#### **Co-creatie**

Als er eensgezindheid is over de noodzaak van sociale innovatie dringt de vraag zich op: hoe pak

je het dan aan? Volberda somt op: 'Je zult het werk anders moeten organiseren: meer horizontaal. Je zult ander leiderschap moeten vertonen: als je medewerkers meer ruimte geeft, dan wil je ook dat ze er iets mee doen. Verder moet je ook anders investeren: met een langere tijdshorizon dan de komende twee maanden en meer gericht op de inzetbaarheid van medewerkers.' Volberda verwacht niet dat ondernemers dat allemaal op eigen kracht kunnen. Net als Dhondt en De Vries ziet hij graag dat ondernemers in de logistiek meer samenwerken en kiezen voor co-creatie. 'Met hun klanten en zelfs met hun concurrenten'.

#### **Deskilling**

Volberda pleit ervoor de lagere logistieke functies op te waarderen, om ze zo toekomstbestendiger te maken. Ter illustratie maakt hij een uitstapje naar de Duitse maakindustrie. 'Om technologische innovaties te laten renderen, is daar veel geïnvesteerd in opleidingen, waardoor de productiviteit

## Sociaal-innovatieve bedrijven hebben:

- > **29 procent** meer innovatie
- > **18 procent** meer productiviteit
- > **39 procent** meer nieuwe klanten
- > **29 procent** meer omzetgroei
- > **29 procent** meer winstgroei
- > **35 procent** meer tevreden medewerkers

(bron: Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor, INSCOPE, 2014)

en de werkgelegenheid zijn toegenomen. In de Nederlandse logistiek hebben we de afgelopen jaren het omgekeerde gezien: bedrijven kozen vaak voor *deskilling*; er werden vooral mensen gezocht met een lage opleiding die tegen een laag salaris bereid waren eenvoudig werk te doen. Als er dan tegelijk wel flink wordt geïnvesteerd in technologie, dan gaat het mis. Als je de weg van *deskilling* opgaat, kom je erop uit dat je het werk



**Johan Kerver**, senior manager human capital bij EVO, een vereniging die de logistieke belangen behartigt van de aangesloten ondernemers.



**Christiaan van Luik**, beleidsadviseur logistiek en supply chain bij Transport en Logistiek Nederland.



**Heres Stad**, algemeen hoofdredacteur van het vakblad Logistiek.

Het rondetafelgesprek werd daarnaast bijgewoond door **Niek van den Akker**, senior adviseur bij de Kamer van Koophandel en initiatiefnemer namens de Human Capital Agenda Logistiek. De gespreksleiding was in handen van **Heres Stad**, algemeen hoofdredacteur van het vakblad Logistiek. //



## ‘Bedrijven zijn vaak op zoek naar concrete handvatten. Ze willen wel, maar weten niet precies hoe ze sociale innovatie moeten aanpakken.’

Christiaan van Luik (Transport en Logistiek Nederland)

op het laatst bijna helemaal zonder mensen moet doen. Terwijl ik denk dat het benutten van technologische mogelijkheden juist om een andere, hoogwaardiger inzet van mensen vraagt. Leer chauffeurs bijvoorbeeld om goed met een smartphone om te gaan.’ De Vries vult aan: ‘In elke sector, dus ook in de logistiek, zal de inhoud van het werk steeds sneller veranderen. Je zult je mensen moeten blijven ontwikkelen. Werkgevers moeten dus anders naar hun medewerkers gaan kijken, en hen niet als wegwerpartikel beschouwen.’

### Versleten knieën en heupen

Wie mensen wil meenemen in de veranderingen die zich in de logistiek voltrekken, moet veel doen aan opleiden. Maar dat blijkt in de logistiek niet eenvoudig: iedereen aan tafel kent de voorbeelden van hoe het niet moet. Kerver hoorde laatst het relaas van medewerker die een opleiding logistiek teamleider heeft gevolgd, maar waarschijnlijk nooit voor zo’n functie in aanmerking komt. ‘Die man raakt gefrustreerd. Zorg ervoor dat je een visie hebt, een plan, en ga dan pas opleiden.’ Janssen komt vooral de tegenovergestelde situatie tegen. Zijn ervaring is dat mensen in de logistiek hooguit worden opgeleid om hun huidige baan beter te kunnen doen. ‘Wil je als heftruckchauffeur een managementopleiding volgen omdat je in de toekomst een andere functie wilt? No way dat je dat gaat lukken. Laat staan als je een opleiding wilt volgen om in een andere sector aan de slag te gaan. Dat kun je helemaal wel vergeten.’ Boerma kent daarentegen voorbeelden van logistieke bedrijven die ruimdenkender met opleiden omgaan. ‘Ik kom

bij bedrijven die zich zorgen maken over de versleten knieën en heupen van hun medewerkers. Deze ondernemers kijken vooruit en vragen zich af hoe het op langere termijn verder moet met hun werknemers. De zwaarte van het werk aanpassen kan een oplossing zijn, maar ook mensen voorbereiden op een andere functie, door ze tijdig op te leiden. Die bedrijven doen dat ook uit eigenbelang: ze willen het ziekteverzuim laag houden en voorkomen dat mensen arbeidsongeschikt raken.’ Als het om opleiden gaat, zijn uitzendorganisaties vaak de aangewezen partij om het initiatief te nemen. Boerma: ‘Veel mensen werken op flexbasis. Wij zijn hun werkgever en nemen dus ook onze verantwoordelijkheid.’

### Begin klein

Als het groepsgesprek ten einde loopt, wordt duidelijk dat iedereen weliswaar het belang van sociale innovatie onderstreept, maar dat de praktische vertaalslag niet eenvoudig is. Hoe kan een ondernemer in de logistiek morgen met sociale innovatie aan de slag gaan? Begin klein, is in elk geval een belangrijk advies. Volberda: ‘Bedenk iets laagdrempeligs, bijvoorbeeld een scan over sociale innovatie die ondernemers kunnen invullen.’ Van Luik verwacht dat dit in een behoefte voorziet. ‘Bedrijven zijn vaak op zoek naar concrete handvatten. Ze willen wel, maar weten niet precies hoe ze sociale innovatie moeten aanpakken.’ Volberda: ‘Sociale innovatie klinkt ingewikkeld, maar je kunt als manager gewoon aan je medewerkers vragen hoe ze hun werk in de praktijk doen. Creëer teams die gaan nadenken over de vraag hoe het werk slimmer kan.’ De Vries: ‘Laat collega’s van elkaar leren, bijvoorbeeld door ze in de gelegenheid te stellen met elkaar mee te lopen. Zo zijn er veel kleine dingen die je kunt doen waarmee je morgen kunt beginnen.’ //



# Hoe doen anderen het?

Sommige bedrijven gooien het roer helemaal om, andere beginnen klein: veel bedrijven in de logistiek zijn al aan de slag gegaan met sociale innovatie. Laat u inspireren door hun ervaringen.





'Het voelt alsof je voor jezelf werkt. Ik vind dat heerlijk.'

### Bas Kooy, directeur

## 'Ik hoef nooit op jacht naar nieuwe chauffeurs'

De meeste transportondernemers denken: ik heb eerst een klant nodig, dan een vrachtwagen, en o ja, er moet ook nog iemand in zitten. Ik denk helemaal andersom. Als ik een chauffeur tegenkom die bij ons past, dan neem ik hem aan. Een vrachtwagen is zo gekocht en die klant komt dan vanzelf.' Bas Kooy is oprichter en eigenaar van Bas Kooy Transport. In een wereld met veel stoere mannen en rouwdouwers staat Kooy bekend om zijn sociale manier van leidinggeven. 'Ik ben een mensenmens en heb geleerd dat je er veel voor terugkrijgt als je mensen vertrouwen en verantwoordelijkheid geeft. Ze werken harder, zijn meer betrokken en mopperen minder.' Hoe gaat dat in de praktijk? 'De jongens komen regelmatig met ideeën om de planning zo goed mogelijk te krijgen en op belangrijke beslissingen in het bedrijf hebben ze invloed. Zo

'De nieuwe generatie werknemers gaat de klassieke manier waarop de transportsector met z'n mensen omgaat niet pikken.'

hebben ze meegedacht over de nieuwe container die we hebben ontwikkeld. En hun uren hoef ik echt niet te controleren: als jij eerlijk tegen ze bent, zijn zij dat ook tegen jou.'

Bas Kooy is ervan overtuigd dat zijn manier van werken zichzelf uitbetaalt. 'Chauffeurs die voor een glazen schuifraam staan waar

een papiertje onderdoor wordt geschoven met de opdracht om maar zo snel mogelijk heen en weer te gaan: vind je het gek dat de sector er niet in slaagt om jonge mensen voor dit vak te interesseren? De nieuwe generatie werknemers

gaat de klassieke manier waarop de transportsector met z'n mensen omgaat niet pikken. Zelf maak ik me geen zorgen. Ik hoef gelukkig nooit op jacht naar nieuwe chauffeurs.'

### Gerco Keijzer, chauffeur

## 'Hier wordt niks voorgekauwd'

'De opdrachten die ik via mijn boordcomputer krijg, moet ik zelf zo goed mogelijk inplannen. Er is niemand die zegt hoe laat ik ergens moet zijn om te laden, wanneer ik mijn pauze neem of wat ik moet doen als ik een lekke band krijg. Bas gaat ervanuit dat je alles zelf kunt regelen. En bijna altijd lukt dat ook.' Gerco Keijzer werkt veertien jaar als chauffeur, waarvan negen bij Bas Kooy. Al snel merkte hij dat het er anders aan toeging dan bij zijn vorige werkgever. 'Daar werd bijna alles in de gaten gehouden. Jijzelf maar ook je auto. Bas laat bijna alles aan zijn chauffeurs over. Hier wordt niks voorgekauwd. Het voelt alsof je voor jezelf werkt. Ik vind dat heerlijk, en dat geldt denk ik ook voor de meeste collega's. Natuurlijk moet je de vrijheid wel aankunnen. Je kunt er ook misbruik van maken, maar ik geloof niet dat iemand dat hier doet.'

'Ik denk dat de buitenwereld het wel opmerkt dat het er hier anders aan toegaat dan bij veel andere transportbedrijven. De klanten zien het, maar ook de chauffeurs van andere bedrijven die je tegenkomt. De sfeer is goed, we gaan normaal met elkaar om, bij ons loopt niemand te zeuren. Dat valt op.' //



Michiel Greeven, managing director

## ‘We willen zo veel mogelijk speelruimte bieden’

Zeven jaar geleden zat ons bedrijf mondiaal in een moeilijke situatie. We hadden te veel hooi op onze vork en maakten verlies. Een nieuw management zorgde voor de omslag. Van lelijk eendje zijn we binnen ons moederbedrijf Deutsche Post uitgegroeid tot de ster

van de groep. Sociale innovatie is de helft van het succes’, aldus Michiel Greeven, managing director DHL Express Nederland. Het nieuwe management formuleerde een heldere koers en nam de medewerkers mee in de veranderingen. ‘Managers kwamen uit hun ivoren toren en tonen weer oprechte interesse in hun mensen.’ In dezelfde periode ging een cultuurprogramma van start, met onderdelen als *performance dialogues* en *gemba walks*. ‘Bij performance dialogues 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.’

Een gemba walk is een Japanse manier om processen te verbeteren met inzet van medewerkers. Greeven: ‘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.’ Greeven erkent dat de invloed van medewerkers op hun werk beperkt is in een strak geleide logistieke organisatie als DHL. ‘Onze koeriers moeten zich overal aan dezelfde

regels houden. Maar daarbinnen willen we ze toch zo veel mogelijk speelruimte bieden. Zo zorg je voor gemotiveerde mensen die trots zijn op het bedrijf.’

Martijn Sala, koerier

## ‘We zijn de ogen van het bedrijf’

Martijn Sala werkt acht jaar als koerier bij DHL in Overijssel en Gelderland. Daarnaast leidt hij nieuwe koeriers op. ‘We zijn de ogen van het bedrijf, en tegelijk ook het visitekaartje. Managers staan dan ook open voor onze ideeën om praktische zaken te verbeteren.’ DHL kent hiervoor een aantal formele overlegmomenten. ‘Regelmatig zijn er motivatiegesprekken en zo’n vier tot zes keer per jaar rijden supervisors of mentoren een dag met je mee. Ze kijken hoe je je werk doet, maar ook hoe het persoonlijk met je gaat. Mijn manager wil bijvoorbeeld ook graag weten hoe ik in m’n vel zit, en hoe het met m’n vrouw en kinderen gaat. Ik ervaar het dan ook als een gesprek van hart tot hart.’

Los van formele momenten, nodigt ook het dagelijks contact met leidinggevenden uit om ervaringen over het werk uit te wisselen. ‘Onze terminal-manager, die verantwoordelijk is voor het rayon, staat elke dag op de werkvloer, net als de supervisors die de teams aansturen. Er is altijd wel tijd voor een dolletje en een praatje. Iedereen in dit bedrijf begrijpt hoe belangrijk het is dat koeriers goed in hun vel zitten. Een koerier die z’n werk met plezier doet, straalt dat uit naar z’n klanten en komt energiek thuis.’ //

Bedrijf DHL Express Nederland / Aantal medewerkers

1.500 / Activiteit Internationaal transport van pakketten en documenten



‘Managers kwamen uit hun ivoren toren en tonen weer oprechte interesse in hun mensen.’

‘Mijn manager wil ook graag weten hoe ik in m’n vel zit, en hoe het met m’n vrouw en kinderen gaat.’





Ward Bruininks, hr-manager

## ‘Een mening is nog geen oplossing’

Sociale innovatie betekent voor mij dat je vernieuwend bent in de manier waarop je met je medewerkers omgaat. Kijkend naar de arbeidsvoorwaarden: vroeger was je een goede medewerker als je heel veel uren maakte. Maar dat is niet meer van deze tijd: mensen zoeken een betere balans tussen werk en privé. Parttime werken? Vrijdag papadag? Een dagje thuiswerken? Vroeger was dat *not done*. Nu kijken we of het wél kan’, vertelt Ward Bruininks, hr-manager bij Mooy Logistics.

Mooy probeert ook sociaal-vernieuwend te zijn door de kennis en creativiteit van de werkvloer beter te benutten. ‘In 2009 zijn wij begonnen met systeemrijden: de chauffeurs hebben sindsdien geen eigen vrachtauto meer, maar werken in kleine, vaste teams. De chauffeurs hebben destijds meegedacht over de inrichting van dat

systeem. Een ander voorbeeld: in ons garagebedrijf zijn we begonnen met “vershoven tijden”. Een paar monteurs beginnen later en blijven langer. Op die manier is de garage langer in bedrijf, zonder dat de mensen meer uren maken. Ook hier hebben we gebruikgemaakt van de ideeën die de mensen zelf hadden.’

Hoe belangrijk sociale innovatie ook is, op een aantal afdelingen heeft het bedrijf nog een slag te maken. ‘We willen graag dat mensen zich betrokken voelen bij de organisatie en dat ze ideeën aandragen om zaken te verbeteren. Maar mensen zijn niet altijd gewend om mee te denken: je mening geven is nog iets anders dan een oplossing aandragen. Natuurlijk ligt hier ook

een taak voor onze leidinggevenden: zij moeten onze mensen hierin stimuleren. De bedrijfscultuur moet veranderen, daar zijn we druk mee bezig. Vertrouwen geven is het sleutelwoord.’

### Bill van den Boogerd, loodsmedewerker ‘Je hebt elkaar nodig’

Als je Bill van den Boogerd vraagt wat hij als loodsmedewerker precies doet, is zijn antwoord: ‘Alles wat er voor mijn voeten komt’. Van den Boogerd werkt sinds 1973 voor Mooy Logistics. ‘Ik heb zestien jaar op de vrachtauto gezeten en ben er toen vijf jaar uitgegaan: omdat mijn vrouw ook een goede baan had, ben ik huisman geworden.’ Toen hij weer aan de slag wilde, kon hij bij Mooy de draad weer oppakken. Als loodsmedewerker zorgt Van den Boogerd ervoor dat alle goederen klaar staan voor transport, zodat de vrachtauto’s snel kunnen laden. Dat betekent bijvoorbeeld dat hij goederen klaarzet, stapelt en zorgt dat alle documenten kloppen. ‘Je werkt zo zelfstandig mogelijk. Dat betekent ook dat je zelf zo goed mogelijk inspeelt op veranderingen die zich voordoen. Het gebeurt bijvoorbeeld regelmatig dat er goederen binnenkomen die niet in de planning zijn opgenomen, maar wel zo snel mogelijk mee moeten.’ De onderlinge sfeer noemt hij goed. ‘Dat moet ook wel, want je hebt elkaar nodig’. En als hij ideeën heeft om het werk anders te organiseren, vindt hij bij zijn leidinggevende een luisterend oor. ‘We hebben bijvoorbeeld de indeling van de bestemmingen waar de goederen naartoe gaan aangepast. En het vaststellen van de roosters gebeurt steeds in onderling overleg. Er wordt altijd goed naar ons geluisterd.’ //

‘Parttime werken? Vrijdag papadag? Een dagje thuiswerken? Vroeger was dat *not done*. Nu kijken we of het wél kan.’

‘Er wordt altijd goed naar ons geluisterd.’



# Tips en adviezen

## Zelf aan de slag met sociale innovatie

Wacht niet langer en begin morgen met sociale innovatie.

Doe uw voordeel met deze tips en adviezen<sup>1</sup>.

### 1) Verander (zo nodig) uw managementstijl

Begin bij uzelf: sociale innovatie vraagt om een stijl van leidinggeven die niet al te sturend is, maar juist een beroep doet op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Dat stimuleert motivatie, creativiteit en ondernemerschap. In dit verband spreken we ook wel van 'dynamisch managen'. Organisaties die deze stijl toepassen, kennen weinig hiërarchie (platte organisatie) en werken bijvoorbeeld met zelfsturende teams. Leiderschap komt dan meer aan op coachen dan op sturen.

### 2) Begin klein

Aan de slag met sociale innovatie betekent niet meteen dat u morgen alles anders moet doen. U kunt er eenvoudigweg mee beginnen door in gesprek te gaan met uw medewerkers. Ga de werkvloer op. Vraag wat uw medewerkers nodig hebben om hun werk anders (slimmer) te doen. Geef ook aan dat wellicht niet alles haalbaar is,

zo voorkomt u overspannen verwachtingen. Begin met kleine vraagstukken, zo doet u ervaring op en voorkomt u dat u uw medewerkers 'overvalt'. De volgende stap kan bijvoorbeeld bestaan uit het creëren van teams die nadenken over de vraag hoe het werk anders georganiseerd kan worden.

### 3) Organiseer 'stand-ups'

Laat teams de werkdag beginnen met een korte sessie (van hooguit een kwartier). Iedereen krijgt de kans om te vertellen wat hij gisteren heeft gedaan om de dag goed te laten verlopen, wat er vandaag op het programma staat en welke hindernissen te overwinnen zijn.

### 4) Wees zichtbaar

Laat uw gezicht zien op de werkvloer, zonder als leidinggevende te veel betrokken te raken bij de operationele uitvoering. Toon dus interesse, maar laat de verantwoordelijkheid voor het werk bij de medewerker.

### 5) Wees transparant

Als u betrokkenheid van uw medewerkers verwacht, wees dan open over de doelen van de organisatie, de resultaten, de besluiten en de manier waarop deze tot stand komen. Als dit onwennig voelt, doe hiermee dan ervaring op in een afgebakend project.

### 6) Geef mensen meer vrijheid

Vergroot het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers door te sturen op resultaat, en niet op het aantal uren dat ze werken. Geef mensen – als het werk zich ervoor leent – de keuze om thuis te werken en te variëren in de tijden waarop ze werken.

### 7) Stimuleer persoonlijke ontwikkeling

Probeer functies te verrijken, in plaats van uit te hollen. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat medewerkers leren omgaan met technologieën als de smartphone en de iPad. Bied medewerkers de mogelijkheid om verdieping en verbreding in hun functie aan te brengen en stimuleer het volgen van opleidingen en trainingen. Het aanbieden van een opleiding kan ook een beloning zijn voor een geleverde inspanning of een bereikt resultaat. Door te blijven investeren in de ontwikkeling van uw mensen, vergroot u de flexibiliteit van de organisatie en de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers.

### 8) Stimuleer informeel leren

Veel medewerkers zijn bereid om te blijven leren, maar lang niet iedereen wil terug 'de klas in'. Stimuleer daarom informeel leren: bied collega's de kans om ervaringen uit te wisselen, bij elkaar stage te lopen of een kijkje te nemen op elkaars afdeling.

### 9) Benut latent talent

Zorg dat u een goed beeld heeft van de latente kwaliteiten die uw medewerkers hebben: kwaliteiten die zij niet nodig hebben voor hun dagelijkse werk, maar daarbuiten wel benutten. Kijk of er mogelijkheden zijn om deze kwaliteiten in het werk in te zetten. Wie in z'n vrije tijd bij de vrijwillige brandweer zit, heeft wellicht waardevolle brandveiligheidstips bij een verbouwing.

### 10) Kies voor co-creatie

Overweegt u nieuwe diensten op de markt te brengen? Loopt de omzet terug en weet u niet hoe dat komt? Ga het gesprek aan met uw klanten of andere business partners. Toets uw potentiële innovaties. Durf te vragen hoe u uw diensten kunt verbeteren. Openheid wordt bijna altijd beloond en vertaalt zich in een sterkere klantrelatie. Ook is het denkbaar dat u samen met uw opdrachtgever besluit een nieuw product of een nieuwe dienst in de markt te zetten. Tot slot: zelfs met uw concurrenten is het soms zinvol of noodzakelijk om samen te werken. Bijvoorbeeld om gezamenlijk vervoersoplossingen te ontwikkelen die u alleen niet kunt aanbieden.

<sup>1</sup> Een aantal tips is ontleend aan het dossier Sociale Innovatie van MVO Nederland



## Colofon

### Tekstvervaardiging:

Ton Smits, Saffraan communicatie,  
Beesd

### Eindredactie:

Joyce Oomen, ManpowerGroup

### Vormgeving:

Volta\_thinks\_visual, Utrecht

### Fotografie:

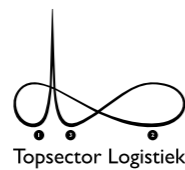
Raymond de Vries

### Drukwerk:

Response Network

Speciale dank gaat uit naar Niek van den Akker (senior adviseur bij de Kamer van Koophandel) die namens de Human Capital Agenda Logistiek de organisatie van het rondetafelgesprek op zich nam en kans zag een gezamenlijk moment te vinden in de volle agenda's van alle deelnemers.

Dit witboek is mede mogelijk gemaakt door de Projectgroep Human Capital Logistiek, waarin de volgende organisaties zitting hebben:



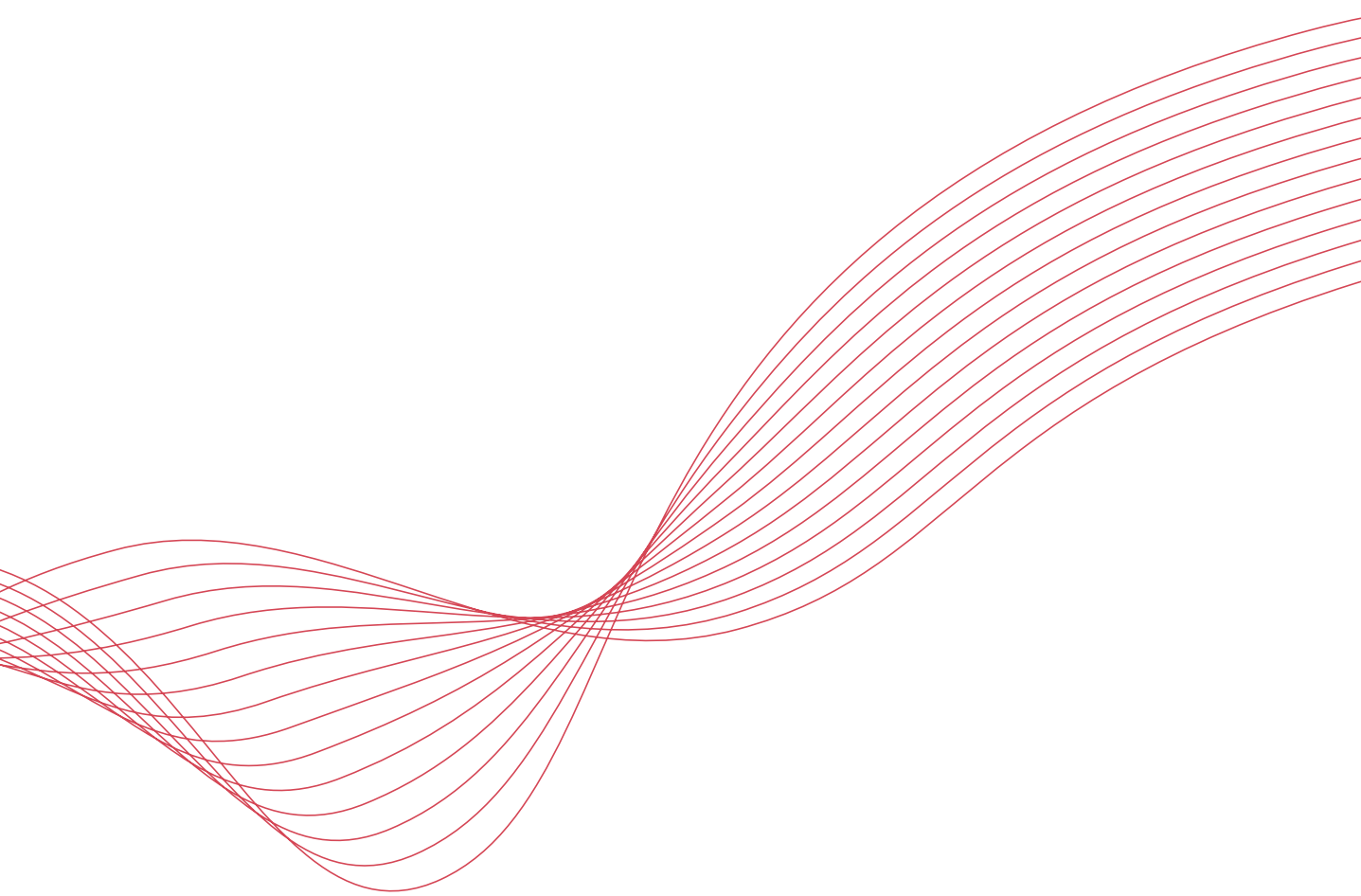
Topsector Logistiek

## Over ManpowerGroup

ManpowerGroup™ (NYSE: MAN) is wereldwijd al ruim 65 jaar dé hr-expert met innovatieve arbeidsmarktoplossingen.

Als hr-deskundigen helpen wij dagelijks meer dan 600.000 mensen met uiteenlopende vaardigheden en uit verschillende sectoren aan werk. Met onze ManpowerGroup-familie – bestaande uit Manpower®, Experis™, Right Management® en ManpowerGroup™ Solutions – ondersteunen wij meer dan 400.000 klanten in 80 landen in hun vraag naar talent met integrale oplossingen voor het vinden, benutten en ontwikkelen van dit talent. ManpowerGroup is in 2015 voor de vijfde keer verkozen tot een van 's werelds meest ethische ondernemingen en FORTUNE magazine verkoos ons tot een van de meest gewaardeerde ondernemingen. Dit versterkt onze positie als meest vertrouwde en meest gewaardeerde merk in de sector.





**ManpowerGroup™**

**ManpowerGroup Nederland**

Diemerhof 16-18 / 1112 XN / Diemen

Postbus 12150 / 1100 AD / Amsterdam

T 020 660 22 22

[www.manpowergroup.nl](http://www.manpowergroup.nl) / [info@manpowergroup.nl](mailto:info@manpowergroup.nl)

© 2015, ManpowerGroup. Alle rechten voorbehouden.