

door Heres Stad

“HOE KRIJGEN WE SOCIALE INNOVATIE TUSSEN DE OREN?”

Sociale innovatie is een sleutelbegrip geworden in de logistiek. De sector bungelt op dit punt onderaan het lijstje van de Erasmus Innovatie Monitor voor wat betreft het betrekken van medewerkers bij vernieuwingsprocessen. Dat moet beter, vindt een werkgroep vanuit diverse belangenorganisaties.

Vraag het de medewerker hoe organisaties beter kunnen functioneren – zij slaan de spijker op de kop. Dat is de conclusie die de werkgroep, geïnitieerd door de Human Capital Agenda van de Topsector Logistiek na een brede inventarisatie trok. Maar hoe doe je dat, medewerkers structureel betrekken bij innovatie? EVO, TLN, TNO, FNV Transport & Logistiek en de Kamer van Koophandel bedachten een aantal actielijnen waarlangs dat zou kunnen en voor de logistiek haalbaar zou moeten zijn. Om daar een laatste klap op te geven, kwamen experts op dit gebied vorige maand bijeen in een rondetafelsetting. De weerslag daarvan is binnenkort terug te vinden in een witboek, dat wordt samengesteld door Manpower Group. Organisator van de ronde tafel was de Kamer van Koophandel in Utrecht. Hier alvast een aantal uitspraken van de deelnemers aan dat gesprek.

Niek van den Akker

Senior adviseur, Kamer van Koophandel, Rotterdam

“Laat iedere innovatie beginnen bij de medewerker of op zijn minst de medewerker als uitgangspunt hebben. Dat klinkt mooi, maar is wellicht wat utopisch. Het zou goed zijn als vanuit de onderneming de werknemers en de werkgever op dit punt de samenwerking meer gaan zoeken. Ik spreek veel ondernemers

en ik merk dat ze het moeilijk vinden om kansen op dit gebied te zien. De uitdaging waar wij voor staan is: hoe kunnen we ze inspireren? Laten we voorbeelden bij elkaar brengen, die we met andere ondernemers kunnen delen. Dat is niet eenvoudig mischien, maar wel noodzakelijk. En dan vooral het antwoord op de vraag: hoe krijgen we dit bij zowel ondernemers als werknemers in het MKB tussen de oren. Het is tijd voor een andere mindset op dit punt. Medewerkers denken vaak: het wordt wel voor mij geregeld. Ondernemers willen wel overstappen op nieuwe technologie - ook in bijvoorbeeld magazijnen. Maar ze vragen zich af: hoe krijg ik mijn medewerkers zover dat ze met voorstellen te komen.”

Sjoukje Boerma

Commercieel directeur Experis, Manpower Group Nederland

“Ik geloof zeker, dat bedrijven in staat zijn om veel meer dan nu de medewerker het uitgangspunt te laten zijn bij innovaties op logistiek gebied. Wel moet de werkgever dat durven te faciliteren. Op dit moment worden de meeste logistieke organisaties erg traditioneel aangestuurd. Dit is een gemiste kans, want zo zal de logistiek nog jarenlang onderaan staan op het lijstje sociale innovatie. Daarom zouden bedrijven zich meer moeten inspannen om mensen die nu toetreden tot de

arbeidsmarkt aan zich te binden. Ik zie genoeg grote logistieke bedrijven, die een ander beleid voeren en hun mensen beter bij innovaties betrekken. Maar bij veel kleinere bedrijven is dat niet zo. Zelf hebben we ook een verantwoordelijkheid op dit punt. We zorgen er voor dat mensen een opleiding en een jobgerichte training krijgen. Dat kan door medewerkers van lbo naar mbo-niveau te begeleiden, zodat ze een teamleidersrol kunnen vervullen. Daar is meer uit te halen als we intensiever kunnen samenwerken met werkgevers. Volgens mij is er sprake van een mismatch in de logistieke arbeidsmarkt en dat biedt in mijn ogen juist kansen. Maar daar moeten werkgevers en werknemers samen aan willen werken. Nu zijn er te veel tegenstellingen. Het beeld is ontstaan dat we in de logistiek te maken hebben met terugloop in werkgelegenheid door robotisering. De werkelijkheid is dat door de vergrijzing er een tekort aan arbeidskrachten komt en al bezig is te ontstaan. Automatisering biedt kansen voor andere groepen medewerkers, omdat het werk minder fysiek wordt.”

Steven Dhondt

Senior onderzoeker TNO Arbeid en deeltijdhoogleraar KU Leuven

“Nederland is al topleid op logistiek gebied, zeker waar het gaat om productiviteit. Die ligt gemiddeld twee keer zo hoog als in de omringende landen. De prestaties zijn echt enorm. Maar toch staat het medewerkersbelang nauwelijks centraal op het punt van innovatie. De kloof tussen wat wetenschappers bedenken en wat de medewerkers ervaren is buitengewoon groot. Denk aan platooning met vrachtwagens. Hoe

krijg je de chauffeurs daar enthousiast voor? Nederland – meer dan andere landen – krijgt last van het feit dat relatief weinig kleine, startende bedrijven door weten te groeien naar bedrijven met een behoorlijke omvang. Voor die sprong is het nodig dat ondernemers intern en extern kennis verzamelen. Dat ontbreekt in mijn ogen. Nieuwkomers in de sector vinden vaak, dat ze meer scholing meebrengen dan voor de functie die ze uitvoeren nodig is. Voor hen is scholing een middel om weer weg te komen. Technologie is essentieel. In landen waar weinig innovatie plaatsvindt, is de uitstoot van arbeidsplaatsen vaak groter. Duitsland heeft het meest geïnvesteerd in robotisering en daar neemt de werkgelegenheid in de industrie toe. Het moet natuurlijk wel gaan om technologie waarmee nieuwe markten kunnen worden veroverd. Ik denk dat het topsectorenbeleid succesvol is en dat juist door intensievere samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven meer werkgelegenheid ontstaat in die sectoren. Wat ontbreekt is meer samenhang tussen diverse elementen die sociale innovatie willen bevorderen. Probeer spanningen tussen belanghebbende partijen weg te nemen.”

Albert Veenstra

Wetenschappelijk directeur van Dinalog en deeltijdhoogleraar TU Eindhoven

“Afgelopen vijf jaar heeft de sector heel veel innovaties opgezet, maar er is onvoldoende over nagedacht of dat zowel voor ondernemers als voor medewerkers relevante resultaten kan opleveren. Ik ben erg voor open dialoog en dat kunnen we direct opstarten. Ik vergelijk de huidige situatie in

PERSONEEL / ARBEIDSMARKT



Steven Dhondt en Albert Veenstra: "Met technologie alleen gaan we het niet redden"



Johan Kerver: Bij scholing hoort ook loopbaanperspectief"



Christiaan van Luik: "Ondernemers missen handvatten"



Sjoukje Boerma: "Er is een mismatch in de arbeidsmarkt en dat biedt kansen"

de logistiek met die van de maritieme sector van vijftien jaar geleden. Er is daar veel gedaan voor het behoud van de maritieme officier. Maar het is niet gelukt. Waarom? Omdat veel Nederlanders voor dat salaris niet negen maanden op zee willen zitten. Dan helpt innovatie niet, net zo min als dure imagocampagnes. Er is maar een beperkt aantal mogelijkheden om het werk in magazijnen te doen? Waar gaat sociale innovatie dan over? In productiviteit zitten we aan onze max. Innovatie kan er toe leiden, dat aan bepaalde banen in de logistiek minder behoefte zal zijn. Andere functies komen daar voor terug, waar het gaat om het inrichten van ketens en om relatie-management bijvoorbeeld. Maar alle technologie ten spijt, ook in geautomatiseerde warehouses lopen mensen rond. En platooning is iets voor de lange termijn. Een deel van de problematiek is ook, dat veel logistiek bedrijven hun hoofdkantoor niet in Nederland hebben. Het is voor

hen veel lastiger om de board te overtuigen."

Henri Jansen

Bestuurder FNV Bondgenoten Transport en Logistiek

"In de logistiek zijn werkgevers niet volwassen genoeg om de medewerker gelegenheid te geven om innovatie op te starten. De sector gaat gebukt onder kortlopende contracten – met opdrachtgevers en helaas ook met werknemers. Medewerkers hebben domweg een ander doel dan het management: zij willen een vaste baan. Maar daar is vaak geen sprake van. Echt sociaal innoveren moet tevens als doel hebben om bestendig werk te genereren. Liever honderd vaste banen dan tweehonderd vluchtige arbeidsplaatsen. Logistieke medewerkers heb ik leren kennen als heel erg oplossingsgericht. Zeker ook chauffeurs. Maar ze krijgen te weinig ruimte. Ik zie dat leidinggevenden vaak op basis van wantrouwen de medewerkers aansturen. Dat bepaalt de cul-

tuur in het bedrijf. Als vakbond zijn we niet tegen het inzetten van meer technologie. Maatschappelijk gezien is het niet erg als we met minder arbeid meer geld kunnen verdienen. Maar dan moeten wel toe naar een andere verdeling van de welvaart om sociale onrust te voorkomen. Logistiek is een kwetsbare sector, omdat bedrijven onderling onvoldoende zijn georganiseerd. Op regionaal niveau is er wel informeel contact, maar wat ontbreekt is een sectorale werkgeversvereniging. Op dat niveau hangt de sector als los zand aan elkaar. Er is ook geen lobby richting Den Haag, tenminste niet wat betreft de arbeidsmarkt."

Sjiera de Vries

Lector sociale innovatie en verscheidenheid, Hogeschool Windesheim

"Sociale innovatie moet niet van één partij komen. Meerdere partijen moeten zich betrokken voelen. We kunnen veel meer dan we denken, maar dan wel samen als

werkgevers en werknemers en als individuele bedrijven. Wat ik merk is dat binnen de sector een zekere angst heerst om te delen. Straks gaat iemand anders er met mijn idee vandoor. Niemand durft zich kwetsbaar op te stellen. Dat helpt niet om van elkaar te kunnen leren, om kennis uit te wisselen. Mensen gaan liever hun eigen gang. Ideeën en standpunten komen niet bij elkaar als je dat niet goed managet. Samen werken en innoveren zou onderdeel moeten zijn van opleidingen. Wat kan de manager doen om medewerkers beter in te zetten? Een innovatieve sector zorgt ook voor een ander type banen. Veertig jaar hetzelfde werk doen zoals vroeger het geval was, is passé. Het werk verandert en daar moeten we de mensen in meenemen. Dat vraagt om een andere kijk op het werk. Dat geldt ook voor werkgevers. Efficiënter werken leidt niet tot kostenreducties als dat uitval van mensen tot gevolg heeft. Bedrijven zitten te veel op het instrumentele aspect van de





Niek van den Akker: "Hoe krijg je medewerkers zover dat ze met voorstellen komen?"



Sjiera de Vries en Henk Volberda: "Logistiek scoort slecht ten opzichte van andere sectoren op sociale innovatie"



Henri Jansen: "Medewerkers hebben een ander doel voor ogen"

bedrijfsvoering en niet op het mee laten groeien van medewerkers. Dat zie je ook terug in de manier waarop bedrijven hun mensen opleiden – alles is gericht op het beter uitvoeren van de huidige baan. Maar een training volgen om daarna een nieuwe stap te kunnen zetten is er meestal niet bij. Daar kun je als branche ook anders mee omgaan."

Henk Volberda

Hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

"We doen veel onderzoek naar sociale innovatie. Logistiek doet het slecht ten opzichte van andere sectoren. Innovatie is meer dan technologie alleen. Leiderschap, ontwikkelen van vaardigheden, samenwerken met partners zijn uiteindelijk doorslaggevend voor succes. Ik denk dat in de logistiek voor veel ondernemers niet direct helder is wat ze kunnen bereiken met sociale innovatie. Daarom zou het goed zijn om aansprekende voorbeelden te hebben op dit gebied. Ook medewerkers denken nogal eens: dit is een nieuw idee van het management om de productiviteit op te schroeven. Die cultuur kan heel negatief uitpakken op de werkvloer. Medewer-

kers worden geacht om bij binnenkomst hun hersenen aan de kapstok te hangen en na afloop van de vaak volledig gestandaardiseerde werkzaamheden weer op te zetten. 's Avonds zijn ze soms wel een actief bestuurslid van de biljartclub en tonen ze andere vaardigheden. Innovatie kan zeker leiden tot uitstoot van arbeid. Ons onderzoek laat zien, dat dit vooral bij louter technische innovaties het geval is. Door de combinatie van technische en sociale innovatie zijn bedrijven echter in staat om hun werkgelegenheid te laten groeien. Ook in de logistiek moeten we toe naar hoogwaardige technologie, die we uitstekend kunnen inzetten om concurrerend te blijven. Dat vraagt dan wel iets van medewerkers. Hulpmiddelen kunnen mensen veel productiever maken. Ze moeten wel de kans krijgen om hiermee vertrouwd te raken. Dat geldt voor ons allemaal overigens."

Christiaan van Luik

Beleidsmedewerker vervoerdersorganisatie TLN

"Innovatie moet. Het maakt niet uit hoe het begint en dankzij wie. De omgeving moet zowel ondernemers als werknemers ruimte geven voor vernieuwing. We hebben te maken met een sterk versnipperde sector met veel kleine

ondernemingen en weinig budget voor onderzoek. Er is vaak ook maar beperkt carrièreperspectief beschikbaar. Wat je wel kunt doen is mensen in hun functie laten groeien met meer verantwoordelijkheid en dus met meer plezier in hun eigen rol. Ik merk bij onze leden, waaronder de logistiek dienstverleners, dat zij wel degelijk nadenken over de veranderingen die op hen afkomen en wat dat voor betekenis heeft voor hun medewerkers. Hoe houden we onze mensen er bij? Ze missen vaak concrete handvatten hoe ze dat moeten doen. Het is van belang dat we samen op zoek gaan naar de goede cases om te laten zien hoe dat moet. Dan is er nog veel te winnen, ook bij bedrijven die heel druk zijn met het runnen van hun business."

Johan Kerver

Senior manager Human Capital verladersonderneming EVO

"Ook in de logistiek kan geen enkele werkgever alleen succes maken van innovatie. Ondernemers laten veel potentie liggen. Dat heeft te maken met werken volgens formele structuren. Dat maakt vernieuwing lastig. De logistiek is een zeer uitvoeringsgedreven sector. Alles het goed is, hoor je niets, als het fout is met-

een. Logistiek heeft een defensieachtig profiel. Opdracht is opdracht. Duidelijke structuren met een krachtige hiërarchie, dat zie je veel terug. Jongeren kijken om zich heen en zien hoe de sector zich manifesteert. Dat kan beter. Laten we echter niet te snel de conclusie trekken, dat sociale innovatie vanzelf tot stand komt door iedereen maar alle scholing aan te bieden die men wil. Scholing is van belang als het niet zozeer gaat om een verplicht papertje, maar om de medewerker zelf in zijn of haar functie. Er moet wel een soort loopbaanperspectief zijn. Sommigen worden opgeleid tot teamleider, waar helemaal geen vacatures voor zijn. Eerst een plan en dan opleiden. Sinds 2008 zitten bedrijven gevangen in kostenreducties en efficiency. Wat ik een beetje mis binnen de topsector logistiek is een duidelijk sturing. We praten vooral veel met elkaar en we willen van alles. Zowel banen voor de onderkant van de arbeidsmarkt, maar ook een kennis-economie en ketenregie. Ondernemers storen zich aan de deflatie van begrippen en prachtige vergezichten. Er is meer nodig dan een plan op hoofdlijnen. Een andere manier van leidinggeven is nodig, dat weten we, maar werk dat dan eens uit en laat het zien."