



Logistiek algemeen

# Van taal naar tool

Onderbouwd samenwerken via  
Learning Communities in de Logistiek

92

**Paul Preenen, Marieke van den Tooren**

TNO

**Jan Waalkens, Jacqueline Rietveld, Djoerd Hiemstra**

NHL Stenden

**Tijmen Schipper, Menno Vos**

Lectoraat Leven Lang Ontwikkelen, Domein Business, Media en Recht, Hogeschool  
Windesheim Zwolle

**Nienke Hofstra, Charlotte Tillie**

Lectoraat Logistiek & Allianties, HAN University of Applied Sciences

**Kars Mennens**

Universiteit Maastricht

## Introductie

Hoe kunnen ondernemingen hun logistieke processen, zowel binnen de organisatie als in de keten, digitaliseren om deze efficiënter te maken? Hoe kunnen logistieke mkb-bedrijven innoveren terwijl het ze, mede vanwege (aanhoudende) tekorten op de logistieke arbeidsmarkt (van Amerongen et al., 2019), aan capaciteit en de juiste kennis ontbreekt? Hoe zorgen we voor een arbeidsmarkt waarbij mensen snel kunnen instromen vanuit andere sectoren? Hoe zorgen we ervoor dat studenten, maar ook de huidige medewerkers, hun kennis en vaardigheden doorlopend ontwikkelen om zo inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt? Zulke complexe uitdagingen zijn niet op te lossen zonder de gebundelde en multidisciplinaire inzet van bedrijven (groot en klein), overheids- en onderwijsorganisaties, en kennisinstellingen. Intersectorale arbeidsmobiliteit (baanwisselingen van werknemers naar andere sectoren) vergt bijvoorbeeld samenwerking en coördinatie tussen bedrijven, uitzenders, onderwijsinstellingen, overheden en onderzoekers. Multidisciplinaire, grensoverschrijdende samenwerking is dan ook belangrijk omdat veel, soms verrassende en onverwachte, innovaties ontstaan uit het samenbrengen van verschillende kennis en invalshoeken.

93

Hoewel de noodzaak tot samenwerking in de logistiek groot is, blijft de samenwerking tussen organisaties in deze sector achter. De logistiek kent veel mkb ondernemingen, vaak zijn de familiebedrijven die al generaties actief zijn. Logistiek is relatief makkelijk kopieerbaar, mede waardoor de concurrentie groot is en de marges klein zijn. Enerzijds maakt dit de sector huiverig om samen te werken en kennis en kunde te delen. Anderzijds leidt dit tot een korte termijn focus en weinig tijd en capaciteit om over organisatiegrenzen heen te kijken. Daarnaast wordt ervaren dat overheidsorganisaties en kennisinstellingen vaak lastig aansluiting vinden bij de belevingswereld en dagelijkse praktijk van logistieke ondernemingen. Toch zijn het juist de publiek-private 'leernetwerken' die de logistiek nieuwe, toegepaste kennis kunnen brengen en innovatie kunnen stimuleren. Om meer interorganisationale, multidisciplinaire samenwerking en kennisuitwisseling binnen de logistiek te stimuleren, is het noodzakelijk om meer inzicht te krijgen in hoe dergelijke publiek-private leernetwerken, ook wel Learning Communities (LC's) genaamd, opgezet en ondersteund kunnen worden.

Dit vraagstuk staat centraal in het onderzoeksproject *CHANGE GEAR: Learning Communities als innovatieversnellers in de logistiek*. Dit project wordt gefinancierd door NWO en TKI-Dinalog en uitgevoerd door Maastricht University, Windesheim, NHL Stenden, HAN, en TNO. Daarnaast nemen werkgeversorganisatie TLN en de volgende bedrijven deel: Chain Logistics, Oldeburger Fritom, Coop DC Gieten, Veenstra Fritom, IBN en Van Den Heuvel. De doelen zijn om via literatuurstudies en casestudies van bestaande LC's te leren, en op basis hiervan wetenschappelijk onderbouwde kennis, modellen en tools te ontwikkelen voor het helpen opzetten van LC's voor de logistieke praktijk. Verderop in dit artikel beschrijven we een aantal uitkomsten van het project. Eerst geven we echter graag nog wat meer inzicht in de achtergrond van LC's en schetsen we een voorbeeld van hoe een LC in de praktijk vorm kan krijgen.

### **Achtergrond Learning Communities**

LC's zijn in de basis publiek-private, hybride samenwerkingen tussen het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen, onderzoeksinstellingen en overheden. Het doel is om samen te leren, problemen (in het dagelijkse werk) op te lossen en te innoveren. LC's worden vaak ondersteund met middelen en kennis vanuit overheden en voorlopende bedrijven en onderwijs- en kennisorganisaties. De Nederlandse overheid, kennisinstellingen en de logistieke sector zien steeds meer het belang van LC's. Via het Topsectorenbeleid en de gezamenlijke Roadmap Human Capital wordt bijvoorbeeld stevig ingezet op de verdere ontwikkeling en implementatie van het concept. Vanuit SIA-RAAK, NWO en de Topsectoren is het Landelijk Netwerk Learning Communities opgericht waaraan hbo's, universiteiten, bedrijven en sectorpartijen deelnemen om een kennisbasis over LC's uit te werken en bijbehorende instrumenten te ontwikkelen. Een bijkomend doel van dit netwerk is om bestaande LC's met elkaar in contact te brengen en kennis over LC's met elkaar te delen, hetgeen we in de praktijk ook zien gebeuren. Meer specifiek ligt de focus op het stimuleren van publiek-private samenwerkingen tussen verschillende partijen waarin onderzoek, werken, leren en innoveren samenkomen. Een voorbeeld van een recent gestarte en tot nog toe succesvolle LC in de logistieke praktijk, en onderzocht in CHANGE GEAR, staat beschreven in Box 1. De geïnteresseerde lezer wordt verwezen naar Hofstra et al. (2021) voor een ander voorbeeld van een succesvolle LC in de logistiek waarin het logistieke mkb, opleidingen en onderzoek samen komen; De Talent Innovatie Pool (TIP).

### **Box 1. Voorbeeld Learning Community: De transportplanner van de toekomst**

- Transportplanning is een belangrijk onderdeel van goederentransport. Lage winstgevendheid en de noodzaak tot duurzamer transport vragen om efficiënte ritplanning. Voor een toekomstbestendig distributienetwerk is slimme software een uitkomst. Digitalisering van transportplanning kan het planningsproces met 10 tot 15% versnellen en leiden tot besparing op transportkosten en CO<sub>2</sub>-emissie. Bovendien komt door digitalisering kostbare tijd vrij die kan worden besteed aan tactische en strategische vraagstukken. De transportplanner wordt hierdoor regisseur van complexe en schonere goederentransport. Dit vraagt echter wel andere vaardigheden van de planners.
- Samen met de landelijke brancheorganisatie TLN, pilot transportbedrijven in het noorden van het land, en twee hogescholen wordt onderzocht in hoeverre een serious game het antwoord is op dit vraagstuk van competentieontwikkeling. Ervaren planners uit de bedrijven delen hun werkervaringen en denken mee over welke competenties digitaal en 'groen plannen' vragen. TLN denkt mee namens de bredere achterban in het ontwikkelen en testen van tussenproducten en draagt het eigenaarschap van de serious game. De hogescholen faciliteren het ontwerponderzoek door de inzet van onderzoekers en studenten. Het proces van kennisdeling wordt gefaciliteerd in (digitale) workshops onder begeleiding van een lector serious gaming en HRM. Het beoogde eindproduct is een serious game die planners via assessment en training voorbereiden op 'planning 4.0', en het uitdagende werk van de planner aantrekkelijk en uitnodigend voor het voetlicht brengt.
- In de zoektocht naar de ontwerpcriteria van deze serious game zijn alle partners belangrijk. In de eerste fase van dit traject worden in gezamenlijke sessies met vertegenwoordigers van TLN, transportondernemingen, het CoE KennisDC Logistiek en hbo-opleidingen Logistiek en HRM en een Masteropleiding Serious Gaming ontwerpspecificaties bepaald en geanalyseerd. In de tweede fase wordt de bruikbaarheid van deze specificaties in de praktijk van de pilotbedrijven getest. Hierdoor groeien de prototypes iteratief naar een meer vaste vorm. In de derde fase wordt met het resultaat van de testfase een gefundeerd prototype van een serious game doorontwikkeld.

Hoewel bovenstaand voorbeeld inspiratie biedt hoe een LC in de praktijk vorm kan krijgen, bestaan er nog veel vragen over LC's. Allereerst is er behoefte vanuit zowel de praktijk als de wetenschap aan een gemeenschappelijke taal, begrippenkader en inzichtelijk model over wat LC's nu precies zijn. Er is ook behoefte aan inzicht in succes- en faalfactoren, alsook aan onderbouwde interventies en stappenplannen voor het opzetten, monitoren en verduurzamen van LC's. Het CHANGE GEAR project is gericht op het beantwoorden van deze vragen.

### Conceptualisering en model Learning Communities

In het project CHANGE GEAR is allereerst op basis van een uitgebreide literatuurstudie een definitie van een LC geformuleerd. Op basis van bestaande literatuur, beleidsstukken en ervaringen uit de praktijk komen we op de volgende definitie:

*Een Learning Community is een publiek-privaat samenwerkingsverband met een faciliterende structuur, cultuur en processen, bestaande uit deelnemers die met regelmaat interacteren teneinde een gemeenschappelijk doel te realiseren waarin leren, werken en innoveren worden verbonden (Mennens et al., 2021).*

96

Een onderscheidend element van LC's is dat er, naast een publiek-private samenstelling van deelnemers, ook sprake is van een vaste 'kerngroep' die gedurende een door de groep bepaalde periode actief met elkaar aan de gezamenlijke doelstellingen werkt. Het uitgangspunt van een LC is niet enkel om gezamenlijk tot innovatie te komen, maar ook om een dynamisch leerproces van de deelnemers op gang te brengen.

Op basis van de literatuurstudie en expertdiscussies is vervolgens een model ontwikkeld bestaande uit vier hoofdpijlers die gebruikt kunnen worden om een LC te ontwikkelen, het netwerk te vormen en de processen om de LC te laten functioneren in te richten. Elk van deze hoofdpijlers bestaat weer uit verschillende sub-elementen (bouwstenen). Omwille van de scope van dit artikel worden deze hier niet allemaal beschreven. De hoofdpijlers zijn: **1. Doelbepaling:** het gaat hierbij om de vraag wie de doelen van een LC bepaalt en wat de focus van de LC is. **2. Structuur:** hier gaat het om het netwerk van de LC; aspecten die te maken hebben met de omvang en levensduur van de LC, de partijen die bij de LC betrokken zijn en de rol- en taakverdeling binnen de LC. **3. Proces:** hierbij gaat het om het functioneren van de LC; aspecten die te maken hebben met de wijze van bijeenkomen (fysiek en/of online), de rol van de facilitator in de LC en het gebruik van werkvormen. **4. Cultuur:** hier gaat het om aspecten die te maken hebben met de manier van leren, het al dan niet hebben van een gemeenschappelijke taal en de mate van onderling vertrouwen in de LC.

Het model is niet normatief in de zin van dat het vertelt hoe je precies een LC moet inrichten, wel zijn dit belangrijke pijlers in de ontwikkeling van een LC. Het model vormt een basis van waaruit je LC's kunt opzetten, afbakenen, analyseren en verbeteren. Ook helpt het model om verdere kennis en tooling voor het opzetten van LC's te ontwikkelen. In een volgend stadium kan dit model doorontwikkeld worden naar een meer dynamische vorm waarin de ontwikkeling van LC's over tijd is meegenomen.

## Succesfactoren Learning Communities

Omdat het model geen normatief, voorschrijvend model is, zal er voor elke unieke LC met de deelnemende partijen moeten worden bekeken hoe die pijlers moeten worden ingevuld. Wel zijn er een aantal algemene 'succesfactoren' en geleerde lessen uit de casestudies en gesprekken met bedrijven naar voren gekomen voor het succesvol opzetten van een LC. Met betrekking tot de hoofdpijler **Doelbepaling** is een gedeelde visie van de partners, en vooral elkaar aanvullende doelen een belangrijke factor voor het welslagen van de LC. Wat betreft **Structuur** zijn een gemotiveerde, kundige trekker/facilitator en de aanwezigheid van een afgebakende, vaste kerngroep cruciaal. Ook helderheid over de duur van de samenwerking binnen de LC en wat ieders rol en taak in de LC is, is van cruciaal belang. Qua **Proces** is het van belang om een goede balans te creëren tussen actie en afstemming met alle partners. Zorg hierbij ook voor een efficiënte inzet van mensen en middelen in de LC. Het moet geen uitvoerig 'overlegclubje' worden. Uit ervaringen met TIP blijkt het belang van een duidelijke rolverdeling en een actieve participatie van de betrokken partijen (Hofstra et al., 2021). Wat betreft **Cultuur** is onderling vertrouwen essentieel. Zeker in de logistiek, waar de concurrentie hevig is en men huiverig is met elkaar om tafel te gaan, blijkt het belangrijk om condities te creëren waarin men met elkaar wil en durft te delen. Heldere afspraken over hoe er wordt samengewerkt kunnen hierbij helpen, maar ook het hebben van een vaste groep deelnemers die vertrouwd met elkaar kan raken (Hofstra et al., 2021). De facilitator speelt een belangrijke rol in de facilitering van deze condities. Hoewel een trekkende partij van belang is, moet er zeker geen top-down sturing plaatsvinden of een dominante partij zijn die de LC vooral voor de eigen belangen inzet. De aanwezigheid van een onafhankelijke facilitator is hierbij waardevol om de belangen van de community als geheel te behartigen omdat deelnemers in de community hun eigen doelen en belangen meebrengen.

Een belangrijke onderliggende randvoorwaarde voor het succes van een LC is dat de deelnemende vertegenwoordigers van organisaties voldoende steun en tijd krijgen om deel te nemen aan een LC. Ook is een adequate financieringsstructuur voor LC's noodzakelijk, waarin de overheid een belangrijke rol speelt. Veel LC's kunnen namelijk vooralsnog niet bestaan zonder structurele steun van de overheid (Hofstra et al., 2021; Moerman, 2020).

## Praktische instrumenten voor het inzetten van Learning Communities

Met het model als uitgangspunt zijn er in CHANGE GEAR in nauwe samenwerking met de deelnemende bedrijven drie scans ontwikkeld die kunnen worden gebruikt in een bijeenkomst of workshop met de oprichters of de leden van een LC: de doelenscan, de structuur- en processcan en de cultuurscan (zie Box 2). De scans kunnen zowel worden gebruikt om een nieuwe LC op te richten, als om het functioneren van bestaande LC's te evalueren en bij te sturen.

### Box 2. Praktische instrumenten voor het inzetten van Learning Communities in de logistiek

- De doelenscan is een hulpmiddel om de gezamenlijke doelen van de LC te bepalen. De scan helpt oprichters en deelnemers van een LC gericht antwoord te geven op vragen als: Op welk inhoudelijk thema gaan we ons richten? Focussen we op de opleiding en ontwikkeling van individuele leden, van teams, van organisaties, of de hele regio? Willen we vooral concrete producten ontwikkelen, competenties versterken, of samenwerking en uitwisseling stimuleren?
- De structuur- & processcan is een hulpmiddel om de vorm en werkwijze van de LC te bepalen. De scan helpt oprichters en deelnemers van een LC antwoord te geven op praktische vragen als: Wie gaan er deelnemer aan de LC? Hoe verdelen we de rollen en taken? Hoe vaak komen we bij elkaar? Wat gaan we doen tijdens die bijeenkomsten?
- De cultuurscan is een hulpmiddel om de gewenste cultuur van de LC te bepalen. De scan helpt oprichters en deelnemers van een LC antwoord te geven op vragen als: Hebben we een meer resultaatgerichte of een mensgerichte cultuur nodig? Willen we flexibel of juist zeer gestructureerd te werk gaan? Vinden we productiviteit of juist kwaliteit het meest belangrijk?

### Tot slot

Uiteindelijk gaat het voor de praktijk niet om het perfect sluitende wetenschappelijke model of een alles omvattende definitie van LC's. Het is vooral van belang een degelijke basis te hebben met kennis en handvatten om op voort te bouwen. Het algemene beeld is, op basis van bestaande initiatieven en ervaringen (zie bijv. de TIP, Hofstra et al., 2021),

dat LC's inderdaad helpen maatschappelijke problemen aan te pakken en innovaties te versnellen, en bijdragen aan het stimuleren van innovatief gedrag van medewerkers (Preenen et al., 2014; 2015).

Samenwerken in LC's is ook een kwestie van beginnen en al doende leren. De uitdagingen van nu blijven ook niet wachten en hebben nu ieders aandacht en samenwerking nodig. Maar onze onderzoeksbevindingen, casebeschrijvingen en tools kunnen wel inspireren en ondersteunen om gericht en gestructureerd aan de slag te gaan met een LC.

In de digitale versie van dit artikel op **www.kennisdcllogistiek.nl** vindt u de link naar de toolbox.

*Wil je op de hoogte blijven van de resultaten van het project, kennis delen of misschien eens samenwerken? Neem dan gerust contact op met een van de auteurs, of volg ons op LinkedIn <https://www.linkedin.com/showcase/change-gear>*

Dit werk maakt deel uit van het onderzoeksprogramma Human Capital met projectnummer 439.19.300 dat (mede)gefinancierd is door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

99

## Referenties

- Amerongen, B. van, Banning, B., Swart, A. J., Buiting, K., Mesters, H., & Caris, L. (2019). *Het logistiek personeel van de toekomst* (Issue Maart).
- Hofstra, N., Vodegel, M., Moeke, D., van den Tooren, M., Preenen, P. T. Y., Mennens, K., & Schipper, T. (2021). Learning Communities in de Logistiek: de TIP-Ontwikkelmethode. *Logistiek+, Special Edition*, 128-142. <https://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/kennis/learning-communities-in-de-logistiek/>
- Mennens, K., Preenen, P. T. Y., Schipper, T., Vos, M., Hofstra, N., & van den Tooren, M., (2021, September 30). *A Conceptualization of Public-Private Learning Communities for technological transformations and beyond*. Paper presentation at the BEYOND4.0 scientific conference: Inclusive futures for Europe beyond industrie 4.0 and digital disruption. Sofia, Bulgaria.
- Moerman, P. F. (2020). *Governance regimes and problem-solving capacity: Public-private partnerships in Dutch vocational and higher education*. Doctoral dissertation, University of Amsterdam, the Netherlands.
- Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 5(3), 51-58.
- Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W., Dhondt, S., Oeij, P. R. A., & Van der Meulen, F. A. (2014). *The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM): Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties*. Leiden: TNO.