

Roadmap Sociale Innovatie Topsector Logistiek

Sociale Innovatie aanjagen, ontwikkelen en opschalen: Voor een toekomstbestendige logistiek

Auteurs

Paul Preenen, TNO
Menno Vos, Hogeschool Windesheim
Jannie van Andel, Taskforce Sociale Innovatie
Yolande de Heus, Human Capital Tafel Topsector Logistiek
Rob van der Maarel, TNO
Prof. dr. Steven Dhondt, TNO

In opdracht van

TKI Dinalog en Topsector Logistiek

Contact:

Dr. Paul Preenen, TNO
E-mail: paul.preenen@tno.nl

Dr. Menno Vos, Hogeschool Windesheim
E-mail: mw.vos@windesheim.nl

Samenvatting

Dit document beschrijft een gezamenlijke, gecoördineerde visie en aanpak ter bevordering van Sociale Innovatie (SI) bij logistieke bedrijven voor een duurzame, aantrekkelijke en excellente logistieke sector. Daartoe is een solide, breed gedragen, en concreet actieprogramma (roadmap) ontwikkeld met onderzoeks-, innovatie- en implementatieprojecten voor de periode medio **2018-2023**, de **roadmap Sociale Innovatie**. Deze roadmap heeft als doel om op onderbouwde wijze kennis te ontwikkelen en richting te geven aan SI in de logistiek, maar bovenal om tot gefocuste en gezamenlijke actie aan te zetten. Hierdoor zorgen we dat SI echt gaat werken voor de bedrijven en de sector en helpt om de hedendaagse en toekomstige uitdagingen te lijf te gaan. De SI-roadmap draagt bij aan:

1. het kunnen opvangen van het (groeierende) tekort aan logistieke professionals voor alle opleidingsniveaus;
2. het voorkomen van uitstroom door mensen op niveau te houden, uit te dagen en het werken in de sector aantrekkelijk en veilig te houden;
3. het 'slimmer' werken en kunnen meebewegen met de veranderende (technologische, maatschappelijke) eisen van werken in de logistiek. Dit vergt een andere mindset en andere skills van medewerkers, een andere opstelling van leidinggevendenden, maar ook ondersteuning vanuit de organisatie door het inrichten van leerrijke werkplekken;
4. het beter benutten en laten renderen van technologische innovaties. Technologieën worden onvoldoende ingezet bij logistieke bedrijven. Initiatieven eindigen in de startfase, vinden 'versnipperd' plaats, of verzanden;
5. organisatie- en gedragsveranderingen gericht op verduurzaming van de logistieke sector;
6. het creëren van verbinding tussen bedrijven, overheid, onderzoeksinstituten en onderwijs, bijvoorbeeld op het gebied van delen van faciliteiten, kennis, personeel en data.

Dit gebeurt via drie programmalijnen die deels parallel opgezet worden en elkaar versterken. De roadmap wil **ten eerste** SI laten landen in de praktijk door concrete tools en gerichte oplossingen te implementeren, die aanhaken op de geschetste knelpunten binnen de sector. Hier is sterke behoefte aan in de praktijk. **Ten tweede** innovatieve en duurzame verbindingen tussen bedrijven, opleiders en kennisinstellingen tot stand brengen door het opzetten van learning communities van waaruit nieuwe oplossingen en aanpakken worden ontwikkeld. Learning communities zijn krachtige instrumenten bij het aanjagen van Sociale Innovatie. En **ten derde** bouwen aan kennis, (monitor)systemen en infrastructuur voor het verduurzamen van oplossingen en innovaties en opschaling in de toekomst. Dit is cruciaal om gedegen aanpakken te ontwikkelen en te weten wat wel of niet werkt.

Er wordt complementariteit in type en grootte van projecten gezocht en waar mogelijk voortgebouwd op eerdere initiatieven. Hierbij wordt aandacht besteed aan borging, communicatie en disseminatie van de projecten, opgedane kennis en instrumenten om optimale valorisatie en impact van de roadmap te bewerkstelligen.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	i
1 Achtergrond.....	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Sociale Innovatie (SI)	1
1.3 Totstandkoming roadmap	2
2 Doelstelling, bijdragen en programmalijnen.....	3
2.1 Doelstelling en doelgroepen	3
2.2 Aansluiting bij beleid	3
2.3 Impactdoelen: bijdrage aan uitdagingen in de logistiek	3
2.4 Drie programmalijnen.....	4
3 Hoofdactiviteiten, impact en milestones per programmalijn	6
3.1 Programmalijn 1. Bestaande SI-oplossingen implementeren bij bedrijven	6
3.1.1 Inleiding en doelstelling.....	6
3.1.2 Lopende projecten	6
3.1.3 Beoogde projecten	6
3.1.4 Bijdrage aan impactdoelen.....	7
3.1.5 Milestones	7
3.2 Programmalijn 2. Ontwikkelen van nieuwe oplossingen in learning communities.....	8
3.2.1 Inleiding en doelstelling.....	8
3.2.2 Lopende projecten	8
3.2.3 Beoogde projecten	9
3.2.4 Bijdrage aan impactdoelen.....	10
3.2.5 Milestones	11
3.3 Programmalijn 3. Kennisontwikkeling, evaluatie en monitoring, en opschaling	11
3.3.1 Inleiding en doelstelling.....	11
3.3.2 Lopende projecten	11
3.3.3 Beoogde projecten	12
3.3.4 Bijdrage aan impactdoelen.....	13
3.3.5 Milestones	13
4 Disseminatie en borging.....	15
4.1 Disseminatie- en communicatiestrategie	15
4.2 Borging roadmap.....	15
4.2.1 Organisatie, prioritering en koers houden.....	15
4.2.2 Partnering: consortium uitbouwen	15
4.2.3 Funding	16
Literatuur	17
Bijlage 1 Visualisatie roadmap met voorbeeldprojecten.....	18
Bijlage 2 Overzicht input werksessie 6 september 2018	19

1 Achtergrond

1.1 Aanleiding

De Nederlandse logistieke sector is een wereldleider, maar heeft te kampen met grote uitdagingen (zie onder andere de Kennis- en Innovatieagenda Topsector Logistiek 2018-2021) op het gebied van technologie-, data- en duurzaamheidsvraagstukken. Er is (toenemende) krapte op de arbeidsmarkt op vrijwel alle niveaus. De sector heeft moeite nieuw personeel enthousiast te maken. Een bestaande, 'vergrijsde' werknemerspopulatie is weinig gewend aan vernieuwing en het ontwikkelen van nieuwe skills, en is vooral operationeel georiënteerd. Ten slotte wordt de sector gekenmerkt door een grote verscheidenheid van bedrijven en stakeholders (zie onder andere NWA route Transport & Logistics). Dit maakt samenwerking en afstemming lastig. Dit heeft grote gevolgen voor organisaties, werk, management en medewerkers.

1.2 Sociale Innovatie (SI)

Deze ontwikkelingen vragen om veranderingen en verbeteringen in het werken en organiseren in de logistiek (zie onder andere Blomme et al., 2014; Dhondt et al., 2018; Oeij et al., 2018). Het vereist anders denken, opleiden, managen, samenwerken; meer specifiek Sociale Innovatie (Human Capital Tafel Logistiek). SI richt zich op een samenhangende vernieuwing in de (arbeids)organisatie, manier van managen, (samen)werken, en in arbeidsrelaties die zowel medewerkers als organisaties ten goede komt. SI leidt tot verbeterde organisatieprestaties en adaptiviteit, meer vernieuwingen (product- en procesinnovaties), betere samenwerking en ontplooiing en bevlogenheid van medewerkers (zie onder andere Volberda et al., 2013). SI gebeurt samen met medewerkers en zorgt zodoende voor echte gedragsverandering binnen organisaties. SI is cruciaal om technische innovaties te laten landen (Dhondt et al., 2015), transities te bewerkstelligen en voor het stimuleren van arbeidsproductiviteit (bijvoorbeeld via stimuleren autonomie en interne flexibiliteit, Preenen et al., 2016; 2017). SI verbetert het aantrekken, behouden en optimaal benutten van werknemers door een verbeterd imago van de sector, betere samenwerking, slimmer organiseren en uitdagender werkomstandigheden. Met daarbij een optimale wisselwerking tussen onderwijs, beleid en werkveld.

De snelle ontwikkelingen en versnippering in de sector vragen om een integrale aanpak en kennisontwikkeling waarin projecten meer met elkaar in verbinding staan en nieuwe initiatieven opgezet kunnen worden op basis van ontbrekende inzichten. Gezien het belang van SI zijn verschillende partijen in de logistieke sector al gestart met projecten rondom dit thema. Zo zijn er projecten gericht op trainingen, masterclasses en individuele adviesgesprekken voor met name de kleinere bedrijven, ontwikkeling van praktisch inzetbare instrumenten en quickscans, maar ook grotere implementatie- en onderzoekstrajecten (onder andere Oeij et al., 2018). Cruciaal om sociale innovatie in de sector te doen slagen is onder meer aandacht voor nieuwe vormen van leiderschap. Waar in de sector nu vooral een traditionele top-down wijze van leidinggeven de boventoon voert, vergt het ander leiderschap om medewerkers optimaal te kunnen betrekken in de SI transformatie.

Dit stuk beschrijft een meerjarig actieprogramma (roadmap) om vanuit een gezamenlijke, gecoördineerde en gerichte visie en hieruit voortvloeiende projecten kennis en aanpakken te ontwikkelen met betrekking tot SI. Bovenal is dit programma van belang om SI gezamenlijk en onderbouwd vorm te geven. Hierdoor zorgen we dat SI echt gaat werken voor de bedrijven, om zo de genoemde uitdagingen te lijf te gaan en te blijven excelleren als logistieke sector.

1.3 Totstandkoming roadmap

In de afgelopen tijd is door verschillende partners (onder andere Human Capital Tafel Logistiek, KennisDC logistiek, Hogeschool Fontys, Hogeschool Windesheim, TLN, Evofenedex en TNO) intensief samengewerkt aan de contouren voor de roadmap. Deze contouren zijn gepresenteerd aan de leden van de stuurgroep (Taskforce SI, inclusief TLN) op 27 november 2017. Er zijn na intensief beraad drie programmalijnen benoemd als cruciale pijlers van de SI-roadmap (zie § 2.4). Bij de keus van deze pijlers is niet gestreefd naar een allesomvattend programma maar waren relevantie, urgentie, focus, samenhang en haalbaarheid de criteria.

Op basis van de eerste opzet van de roadmap is een geldelijke aanvraag gehonoreerd bij Connexx voor de verdere ontwikkeling van de roadmap. De roadmap is vervolgens getoetst en aangescherpt in een expertsessie met de Taskforce SI op 21 juni 2018. Op 6 september 2018 is de aangescherpte roadmap gepresenteerd (zie verslag Logistiek.nl 'Logistiek kan niet vernieuwen zonder sociale innovatie'), en getoetst in een werksessie met circa 50 vertegenwoordigers uit de sector (bedrijven, branche en werkgeversverenigingen, beleidsmakers, onderzoekers en onderwijspartijen). Dit heeft uiteindelijk geleid tot de onderhavige versie.

2 Doelstelling, bijdragen en programmalijnen

2.1 Doelstelling en doelgroepen

Het doel van de roadmap is om een gezamenlijke, gecoördineerde visie en aanpak te ontwikkelen ter bevordering van SI bij logistieke bedrijven voor een duurzame, aantrekkelijke en excellente logistieke sector. Daartoe is een solide, breed gedragen en concreet actieprogramma ontwikkeld, de roadmap SI. Deze roadmap, voor de periode medio 2018-2023, bestaat uit drie samenhangende programmalijnen. De roadmap helpt om op onderbouwde wijze kennis te ontwikkelen en richting te geven aan SI in de logistiek, maar bovenal tot gefocuste actie aan te zetten.

De belangrijkste stakeholders van de roadmap zijn: Taskforce SI, Human Capital Tafel, Topsector Logistiek, KennisDC Logistiek, TKI Dinalog, NWO, SIA, Connekt vertegenwoordigers vanuit de sector (onder andere TLN, Evofenedex, STL, FNV) en regionale overheden. De primaire doelgroepen voor zijn bedrijven, beleidsbepalers, werkgevers- en werknemersorganisaties, coördinerende instellingen, onderzoeksinstellingen, onderwijsinstellingen, mogelijke (co)financiers en andere topsectoren.

2.2 Aansluiting bij beleid

De roadmap draagt bij aan vernieuwing en toekomst bestendig maken van de logistieke sector. Het sluit in het bijzonder aan bij de Human Capital Roadmap van de negen Topsectoren. Menselijk kapitaal en ontwikkeling van medewerkers zijn sleutelfactoren van het topsectorenbeleid (zie ook visie op Human Capital Agenda Topsector Logistiek, 2018). Het programma sluit tevens aan bij het speerpunt “uitstroom gekwalificeerde professionals in de arbeidsmarkt met een logistieke opleiding en grondige kennis van de innovatiethema's” van de Human Capital Agenda Topsector Logistiek.

2.3 Impactdoelen: bijdrage aan uitdagingen in de logistiek

Binnen de logistieke sector is al veel onderzoek gedaan naar wat de knelpunten en uitdagingen zijn op het gebied van personeel en human capital (Panteia, TNO, PWC, Rabobank). De uitkomsten van deze onderzoeken zijn het vertrekpunt van dit programma, dat is afgestemd met de Taskforce SI. De SI-roadmap draagt bij aan:

1. het kunnen opvangen van het (groeierende) tekort aan logistieke professionals voor alle opleidingsniveaus;
2. het voorkomen van uitstroom door mensen op niveau te houden (Leven Lang Ontwikkelen), uit te dagen en het werken in de sector aantrekkelijk en veilig te houden;
3. het ‘slimmer’ werken en kunnen meebewegen met de veranderende (technologische, maatschappelijke) eisen van werken in de logistiek. Dit vergt een andere mindset en andere skills van medewerkers, een andere opstelling van leidinggevenden, maar ook ondersteuning vanuit de organisatie door het inrichten van leerrijke werkplekken;
4. het beter benutten en laten renderen van technologische innovaties. Technologieën worden onvoldoende ingezet bij logistieke bedrijven. Initiatieven eindigen in de startfase, vinden ‘versnipperd’ plaats, of verzanden.;
5. organisatie- en gedragsveranderingen gericht op verduurzaming van de logistieke sector;
6. het creëren van verbinding tussen bedrijven, overheid, onderzoeksinstellingen en onderwijs, bijvoorbeeld op het gebied van delen van faciliteiten, kennis, personeel en data.

2.4 Drie programmalijnen

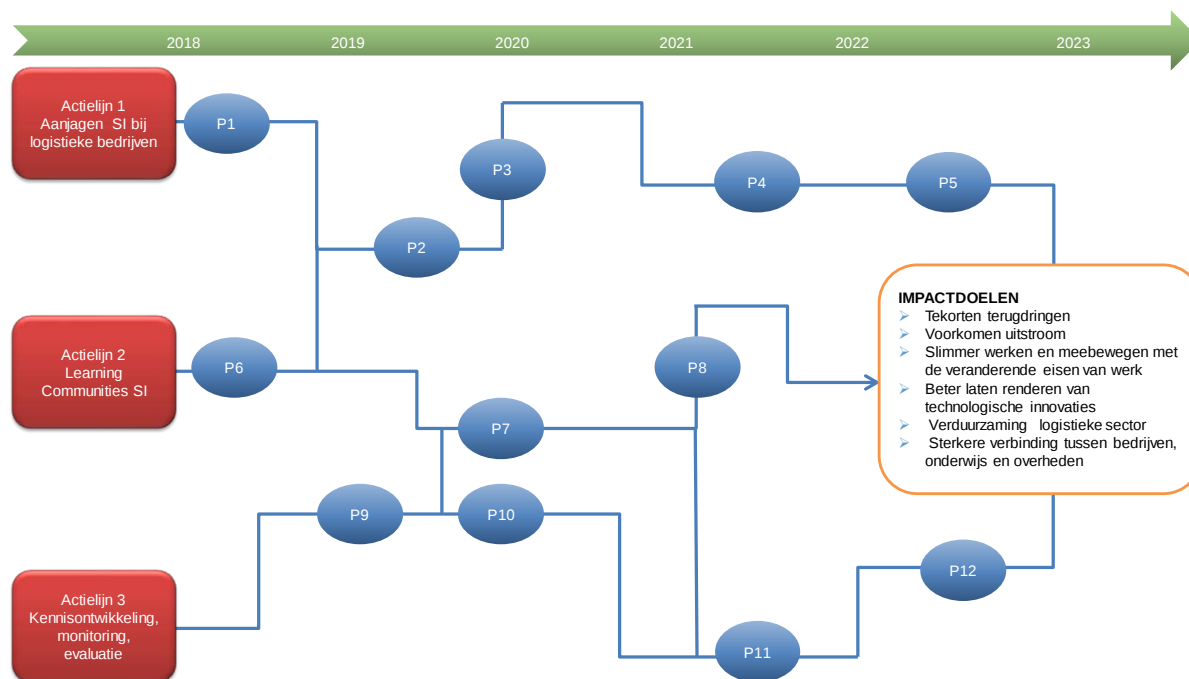
De roadmap draagt bij aan de genoemde uitdagingen en beoogde impact door SI te stimuleren in de sector en bij bedrijven te bewerkstelligen. Dit gebeurt via drie programmalijnen die deels parallel opgezet worden en elkaar versterken. De roadmap wil ten eerste SI laten landen in de praktijk door concrete tools en gerichte oplossingen te implementeren, die aanhaken op de geschetste knelpunten binnen de sector. Hier is sterke behoefte aan in de praktijk. Ten tweede innovatieve en duurzame verbindingen tussen bedrijven, opleiders en kennisinstellingen tot stand brengen door het opzetten van learning communities¹ van waaruit nieuwe oplossingen en aanpakken worden ontwikkeld. Learning communities zijn krachtige instrumenten bij het aanjagen van Sociale Innovatie (vierluik LLO, 2017). En ten derde bouwen aan kennis, (monitor)systemen en infrastructuren voor het verduurzamen van oplossingen en innovaties en opschaling in de toekomst. Dit is cruciaal om gedegen aanpakken te ontwikkelen en te weten wat wel of niet werkt. Er wordt complementariteit in type en grootte van projecten gezocht en waar mogelijk voortgebouwd op eerdere initiatieven.

Uitwerking van de drie programmalijnen

- *Programmalijn 1. Bestaande aanpakken implementeren bij logistieke bedrijven*
Bestaande kennis over SI uit onderzoek en praktijkervaring wordt specifiek en passend gemaakt voor de logistieke sector en geïmplementeerd in bedrijven in verschillende regio's. Hierbij kan men denken aan: inventarisatie instrumenten en aanpakken; planvorming voor individuele bedrijven door quickscans en intakegesprekken; ontwikkeling nieuwe HR- en waarderingssystemen; implementatie van instrumenten en aanpakken; kennis, ervaring en best practice uitwisseling door middel van inspiratiesessies, workshops en ronde tafelgesprekken.
- *Programmalijn 2. Ontwikkelen van nieuwe oplossingen in learning communities*
In bestaande en nieuw op te zetten learning communities worden vernieuwende aanpakken voor SI ontwikkeld door bedrijven, onderwijs en onderzoekers. Concrete ideeën zijn: identificeren ontbrekende aanpakken/instrumenten; ontwikkelagenda maken (aansluiten op onderzoeksagenda LC, LLO); experimenteren in learning communities en living labs; inzichten doorvertalen naar bedrijfspraktijk en naar onderwijs; verbinding leggen tussen regionale communities: community of communities; verbinding leggen tussen kleine en grote bedrijven binnen de sector en tussen sectoren; het verbinden van regionale en landelijke initiatieven op het gebied van SI in de logistiek; co-creatie tussen onderwijs en marktpartijen in een lerend systeem.
- *Programmalijn 3. Kennisontwikkeling, monitoring en evaluatie, en opschaling (aanjagend onderzoek)*
Doel van deze lijn is te leren van de projecten, het programma aangesloten te houden op state-of-the-art kennis en de realisatie van maximale impact door: het inventariseren, inbrengen en monitoren van actuele onderzoeksresultaten rond SI, technologie en werk in de logistieke context. Het gaat er hierbij om de ontwikkelde oplossingen structureel te laten landen en te kijken naar de rol van regionale adviseurs en het KennisDC. Daarvoor is het belangrijk om ook kosten/baten tools te ontwikkelen die het draagvlak voor het investeren in SI vergroten.

De programmalijnen zullen een aantal projecten bevatten die bijdragen aan de impactdoelen rondom human capital van de logistieke sector. Tussen de programmalijnen zullen verbindingen tot stand gebracht worden, zodat initiatieven elkaar versterken. In het volgende hoofdstuk worden de (beoogde) projecten nader beschreven.

¹ <http://www.techniekpact.nl/banenmotor-innovatieve-topsectoren-vergt-learning-communities>.



Figuur 1 Grafische weergave van de 3 programmalijnen, projecten (P1- P12) en de onderlinge samenhang tussen de actielijnen

3 Hoofdactiviteiten, impact en milestones per programmalijn

3.1 Programmalijn 1. Bestaande SI-oplossingen implementeren bij bedrijven

3.1.1 Inleiding en doelstelling

SI is een economische noodzaak, maar in de logistieke sector nog weinig aan de orde omdat de sector van oudsher een behoudend en minder innovatief karakter kent. Dit zorgt ervoor dat bedrijven veelal bezig zijn met de dagelijkse, vooral operationele, werkzaamheden en minder (tot geen) oog hebben voor innovatieve ontwikkelingen en het belang van human capital en ontwikkeling daarbinnen.

Het doel van deze programmalijn is om bedrijven in de logistieke sector te enthousiasmeren en vervolgens te ondersteunen om hun organisatie sociaal innovatiever te maken. En SI niet alleen te agenderen, maar daadwerkelijk in de organisatie structureel in te bedden en als voorbeeld te laten dienen voor andere bedrijven binnen de sector. Daarvoor worden bredere kennis en ervaring over SI specifiek en passend gemaakt voor de logistieke sector en geïmplementeerd bij bedrijven in verschillende regio's. Bovendien wordt een landelijke netwerkstructuur opgezet om kennis, ervaring en best practices met elkaar te delen.

3.1.2 Lopende projecten

In deze lijn lopen de volgende projecten (tabel 1).

Tabel 1 Lopende projecten in programmalijn 1

Project	Beschrijving	Bijdrage impactdoelen (zie § 2.3)	Looptijd
Social Innovator Logistics Limburg (KennisDC, Fontys, Windesheim, TNO)	Logistieke dienstverleners in Limburg ondersteunen om hun organisatie sociaal innovatiever te maken	1, 2 en 3	december 2017-december 2018
Talent Innovatiepool (KennisDC/HAN)	Potentiele logistieke talenten boeien om hen daarmee te kunnen behouden voor het bedrijf, én nieuw talent in het MKB binnen halen en tegelijk de studenten veelzijdig opleiden	1 en 2	september 2016-heden
Sociale innovatie met versnelling van innovatievermogen van de logistieke sector (TNO)	Verbeteren van adoptievermogen van innovaties in logistieke bedrijven door het ontwikkelen van human capital	2, 3 en 4	november 2015-januari 2019

3.1.3 Beoogde projecten

Een aantal van de lopende projecten heeft een sterk regionaal karakter, of heeft een experimenteel en pilotachtig karakter. Er is nog te weinig onderlinge samenhang. In programmalijn 1 stellen we voor om enerzijds in te steken op *verbreding* van aanpakken naar andere regio's en tegelijkertijd *integratie* te zoeken door initiatieven meer met elkaar te verbinden. Bovendien kwam uit de werksessie van 6 september 2018 een aantal inhoudelijke thema's naar voren die expliciete en meer overkoepelend aandacht vragen bij het implementeren van sociale innovatie binnen bedrijven: vinden, binden en op niveau houden van medewerkers en de vraag om nieuw leiderschap, met aandacht voor de 'zachte' en de veranderingskant van organisaties (zie ook bijlage 2).

Tabel 2 Beoogde projecten in programmalijn 1

Project	Beschrijving	Bijdrage impactdoelen (zie § 2.3)	Looptijd
Social Innovator Logistics Limburg	Logistieke dienstverleners uit de pilot SILL: Denktank concretisering SI in sector	2 en 6	januari 2019-december 2020
Social Innovators Logistics Noord Nederland	Logistieke dienstverleners in Friesland, Groningen, Drenthe en Overijssel ondersteunen om hun organisatie sociaal innovatiever te maken	1, 2 en 3	januari 2019-december 2020
Social Innovators Logistics Zeeland/Noord Brabant	Logistieke dienstverleners in Zeeland en Noord Brabant ondersteunen om hun organisatie sociaal innovatiever te maken	1, 2 en 3	2020-2021
Masterclasses Ontwikkelgericht Leiderschap	Modules ontwikkelen voor het Nieuwe Leiderschap In Masterclasses mensen helpen met de transitie naar de nieuwe leider	2, 3 en 5	2019-2020
Masterclasses HR toekomstbestendig personeelsbeleid	Modules ontwikkelen voor HR medewerkers over hoe zij zich kunnen positioneren in de snelle (technologische) veranderingen binnen de logistieke sector	2, 3 en 5	2020-2021

3.1.4 Bijdrage aan impactdoelen

Programmalijn 1 draagt gezamenlijk concreet bij aan de onder paragraaf 2.2 benoemde impactdoelen door:

- › beter imago van de logistieke sector, specifiek transport- en logistieke dienstverlening (verladers);
- › versterking van het innovatievermogen van de logistieke sector in de regio en in Nederland;
- › verbinden van de logistieke bedrijven in de keten en organisaties en daarbuiten;
- › versterking (sociaal) innovatievermogen van individuele bedrijven;
- › verbetering employer branding logistieke organisaties. De verwachting is dat door deelname de bedrijven direct een positief effect zien bij het werven van en behouden van medewerkers;
- › het enthousiasmeren van collega transport en logistiek dienstverlening om deze aanpak te volgen en ook sociaal innovatiever te worden;
- › bewustwording van nieuwe vormen van leiderschap die passen bij de veranderende sector en verbetering van leiderschapsgedrag voor het behoud van zittend personeel;
- › kansen op een baan (voor zijinstromers) en betere loopbaankansen;
- › meer arbeidssatisfactie en betere ontplooiingsmogelijkheden.

3.1.5 Milestones

Voor programmalijn 1 zijn de volgende milestones gedefinieerd (tabel 3).

Tabel 3 Milestones in programmalijn 1

Milestone	Beschrijving	Wanneer
1. 3 nieuwe regionale projecten met succes gestart	Tenminste 3 regionale trajecten gestart + de ondersteunende kennis en ontwikkellijn gecontinueerd	2019-2020
2. 3 projecten met succes afgerond	Tenminste 3 regionale trajecten + de ondersteunende kennis en ontwikkellijn afgerond	2021-2022
3. Een tussentijds symposium met de projecten van programmalijn	Delen van kennis en best practices tussen de verschillende regioprojecten	Eind 2019
4. Een slotsymposium met de projecten van programmalijn	Delen van kennis en best practices tussen de verschillende regioprojecten	Begin 2022

3.2 Programmalijn 2. Ontwikkelen van nieuwe oplossingen in learning communities

3.2.1 Inleiding en doelstelling

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en technologisering hebben een grote impact op de logistieke sector. Dit vereist anders denken, niet alleen van de logistieke bedrijven maar ook van het onderwijs dat toekomstige logistieke professionals opleidt. Waar programmalijn 1 zich vooral richt op het ondersteunen van logistieke bedrijven in het implementeren van SI op de werkvloer, steken we met programmalijn 2 in op publiek-private samenwerkingen om het innovatievermogen van de sector verder te verstevigen. Daarvoor wordt een aantal learning communities en living labs opgezet, waarin onderwijs, onderzoek, overheden en bedrijfsleven gezamenlijk aan concrete innovaties werken die relevant zijn voor de logistieke sector.

In deze programmalijn sluiten we - naast de 6 impactdoelen in paragraaf 2.2 - aan op de onderzoeks- en ontwikkelagenda van de Leven Lang Ontwikkelen roadmap van de Human Capital agenda topsectoren, door de focus te leggen op:

1. inzet van innovatieve technologieën (thema 4);
2. relatie tussen learning communities en (sociale) innovatie (thema 7);
3. toekomstig beroepsonderwijs (thema 9).

3.2.2 Lopende projecten

In deze lijn lopen de volgende projecten (tabel 4).

Tabel 4 Lopende projecten in programmalijn 2

Project	Beschrijving	Bijdrage impactdoelen (zie § 2.3)	Looptijd
HC-roadmap Leven-Lang-Ontwikkelen	3 actielijnen: 1. Onderwijs en Innovatie (stimuleren van een stevig netwerk tussen de Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI's) en het beroepsonderwijs en 2. Skills, digitalisering en robotisering. 3. Leven Lang Ontwikkelen	2, 3 en 6	mei 2018-2020
Doorontwikkeling learning communities	Ontwikkelen praktisch instrument voor doorontwikkeling naar LC, daarnaast onderdeel onderzoeksagenda NRO/SIA. Yolande, met topsector, Energie, Tuinbouw en U, Water, LSH: 1e stap is nu laten ontwikkelen praktisch	6	januari 2018-mei 2018

Project	Beschrijving	Bijdrage impactdoelen (zie § 2.3)	Looptijd
	instrument door Ecorys		
DOK4CT	Praktijkgerichte kennis, ontwikkeld in de innovatieprojecten binnen de Top-sector Logistiek, wordt toegankelijk gemaakt voor professionals in de logistieke sector en mbo-, hbo-studenten in logistiek georiënteerde studierichtingen. Scope: Cross Chain Control Centers (4C)/ Control Towers	4, 5 en 6	lopend

3.2.3 Beoogde projecten

De meeste lopende projecten zijn vooral gericht op het formuleren en uitdenken van de uitgangspunten en randvoorwaarden van learning communities (LC). In de beoogde projecten binnen programmalijn 2 worden ze specifieker gemaakt voor de logistieke sector en sluit de concrete inhoud van de op te zetten LC's aan op de behoefte uit het werkveld. De uitkomsten van programmalijn 1 bieden daarvoor deels input. Maar ook vragen die zodanig complex van aard blijken dat deze niet alleen binnen de sector zelf opgelost kunnen worden, passen goed bij een bredere multidisciplinaire aanpak. Onderstaande projecten zijn gebaseerd op een inventarisatie bij de stuurgroep en hun achterban en de werksessie van 6 september (zie ook bijlage 2).

Tabel 5 Beoogde projecten in programmalijn 2

Project	Beschrijving	Bijdrage impactdoelen (zie § 2.3)	Looptijd
SHAREHOUSE, TKI-NWO project (TNO, STC, Windesheim)	Opstarttraject living lab 'Warehouse van de toekomst', waarin onderwijs, bedrijfsleven en onderzoek samen delen, leren, innoveren, excelleren - voor een duurzame, productieve, state-of-the-art warehouse logistiek	2, 3, 4, 5 en 6	juni 2018-december 2018
SHAREHOUSE TKI-NWO project (TNO, STC, Windesheim); Metropoolregio Rotterdam	Uitrol living lab 'Warehouse van de toekomst', waarin onderwijs, bedrijfsleven en onderzoek samen delen, leren, innoveren, excelleren - voor een duurzame, productieve, state-of-the-art warehouse logistiek	2, 3, 4, 5 en 6	2019-2023
Learning community Skills of the Future/Taken van de Toekomst	Organisaties en medewerkers concreet inzicht bieden in hoe het werk er in de toekomst uitziet en wat voor vaardigheden dat vraagt. Van daaruit koppelen aan noodzakelijke ontwikkeling en betekenis voor individu; organisatie en opleider	2, en 6	
Learning community innovatie adoptie	Hoe kun je (toekomstige) medewerkers en opleiders actief betrekken bij de implementatie van nieuwe innovaties binnen de logistiek	4 en 6	2020-2021

Project	Beschrijving	Bijdrage impactdoelen (zie § 2.3)	Looptijd
Learning community hybrid and cross boundary learning	Vormgeven van leven lang leren trajecten binnen de logistiek. Afstemming tussen werkplekleren en formele scholing. Hoe kun je leren tussen verschillende disciplines/opleidingsniveaus faciliteren?	3 en 6	2022-2023
Learning community inter-sectorale mobiliteit	Hoe kun je een effectieve samenwerking tussen bedrijven opzetten voor arbeidspools? Hoe kun je professionals uit aanpalende sectoren omscholen naar banen voor de logistiek? Hoe kun je buddysystemen realiseren? Bijv. medewerkers van verschillende disciplines verbinden via Social media, EQLog app	2 en 6	2022-2023
Baanoverstijgend leerplan: regie over loopbaan en persoonlijk curriculum voor mensen in een baan (Leerplan 2.0)	Leren opzetten van een persoonlijk dynamisch leerplan. Mensen uit het onderwijs en bedrijfsleven leermethodes leren en leren hoe deze aan te passen. Beter etaleren van manieren van anders opleiden via innovatieve leervormen: werkplek leren, MOOC's, gamification, etc.	2 en 6	2019-2021
Community of communities	Verbinding en integratie van de Verschillende learning communities. Sectordoorsnijdende LC's: bijvoorbeeld door 'CoE Wind op Zee' te verbinden met de logistiek en een gezamenlijk LC opzetten. Andere opties zijn met LSH en Tuinbouw	6	2020-2023

3.2.4 Bijdrage aan impactdoelen

Programmalijn 2 draagt meer specifiek bij aan de onder paragraaf 2.2 benoemde impactdoelen door:

- › beter laten landen van technologische innovaties door implementeren van SI;
- › betere verbinding praktijk en onderwijs: tussen onderwijskolommen en sectoren, en onderwijs en arbeidsmarkt;
- › betere instroom, doorstroom, uitstroom van personeel door faciliteren van regionale, sectorale ketensamenwerking;
- › verbeterd sectorimago;
- › investeringen in faciliterende infrastructuren en netwerken voor bedrijven en organisaties;
- › het verbinden van leren-werken-innoveren in learning communities, creëren van een leeromgeving van wieg tot aan pensionering waarin mensen zich continu kunnen blijven ontwikkelen.

3.2.5 Milestones

Voor de programmalijn 2 zijn de volgende milestones gedefinieerd (tabel 6).

Tabel 6 Milestones in programmalijn 2

Milestone	Beschrijving	Wanneer
1. 4 nieuwe projecten met succes gestart	Minimaal 4 learning communities + community of communities gestart	2020-2021
2. 4 projecten met succes afgerond	Minimaal 4 regionale trajecten + structuur opgezet voor community of communities	2022-2023
3. Een tussentijds symposium met de projecten van programmalijn	Delen van kennis en best practices tussen de verschillende communities	Eind 2021
4. Een slotsymposium met de projecten van programmalijn	Delen van kennis en best practices tussen de verschillende communities	Medio 2023

3.3 Programmalijn 3. Kennisontwikkeling, evaluatie en monitoring, en opschaling

3.3.1 Inleiding en doelstelling

Doel van deze lijn is toegepast wetenschappelijke kennis te ontwikkelen en verkennen, te leren van de projecten, het programma aangesloten te houden op state-of-the art kennis, en de realisatie van maximale impact door: het inventariseren, inbrengen en monitoren van actuele onderzoeksresultaten rond SI, technologie en werk in de logistieke context.

Hiervoor worden de volgende type onderzoeken voorgesteld:

1. het in kaart brengen en houden van (onderzoeks)netwerken en 'good practice' bedrijven die voorlopen in SI in de logistiek;
2. het ontwikkelen van gezamenlijke denkkaders, meetinstrumenten en data op basis van deze voorbeelden;
3. het inbrengen van determinanten en keuzemogelijkheden rond de implementatie van SI binnen organisaties;
4. verkenning, experimentering, monitoring en impactanalyses van internationale, nationale regionale en aanverwante sectorale initiatieven;
5. een online SI kennis- en oplossingsbank in de logistiek.

3.3.2 Lopende projecten

In deze lijn lopen de volgende projecten (tabel 7).

Tabel 7 Lopende projecten in programmalijn 3

Project	Beschrijving	Bijdrage impactdoelen (zie § 2.3)	Looptijd
Kennisspoor SI fase 1 (KennisDC/Windesheim)	Inventarisatie SI instrumenten voor de logistieke sector. Ontwikkeling van SI volwassenheid scan	6	oktober 2017-heden
Sociale innovatie voor versnelling innovatievermogen logistieke sector (TNO, TKI-Dinalog, NWO project)	Verbeteren van adoptievermogen van innovaties in logistieke bedrijven door het ontwikkelen van human capital. 2 Tools ontwikkeld: MOOC 'innoveren in de praktijk en bordspel 'innoveren kun je leren'	2, 3 en 4	november 2015-december 2018
4C projecten met raakvlak SI	Er lopen relevante TKI-Dinalog en NWO projecten op gebied van Cross Chain Control Center (4C) met cross-		

Project	Beschrijving	Bijdrage impactdoelen (zie § 2.3)	Looptijd
	over SI. Onder staan 2 voorbeeldprojecten genoemd		
'Increasing the usability, adoption, and acceptance of advanced planning and scheduling systems' (Eindhoven University, University of Groningen, IMI Hydronic Engineering, and Synple)	Coördinatie van materialen en goederen is steeds complexer. Het vereist nauwe samenwerking tussen organisatie-eenheden en organisaties. Organisaties vertrouwen steeds meer op geavanceerde planningssystemen om dit aan te pakken. De acceptatie is echter beperkt. Dit project onderzoekt dit	3, 4, 6	Lopend
'Enhancing resilience while maintaining efficiency: planning and human decision-making for the unpredictable.' (NWO Duurzame Logistiek project)	Onderzoekt antecedenten van veerkracht. Maakt het concept concreter en implementeerbaar voor organisaties. Een trainingstool voor management wordt ontwikkeld om inzichten in veerkracht van de supply chain verder te ontwikkelen en managers te leren omgaan met onzekerheid	3, 4, 5	Lopend

3.3.3 Beoogde projecten

Er lopen weinig projecten op het gebied van verkenning, evaluatie, monitoring en opschaling, en het laten landen van kennis/aanpakken bij bestaande regionale infrastructuur (overdracht/valorisatie). Op basis van de inventarisatie bij de stuurgroep en de werksessie van 6 september stellen wij de volgende projecten voor (tabel 8).

Tabel 8 Beoogde projecten in programmalijn 3

Project	Beschrijving	Bijdrage impactdoelen (zie § 2.3)	Looptijd
Online kennisbank ontwikkelen en aanhaken bestaande kennisbanken SI en logistiek	Doorvertalen kennis naar praktische aanpakken die via website/kennisbank gemakkelijk toegankelijk is	1-6	2019
Kennisspoor SI fase 2	Aanscherping SI instrumentarium, Good practice cases verzamelen uit de regionale kennissporen. Opzetten leernetwerk tussen regio's	6	2019-2021
Verkenningen best practices case study onderzoek in Nederland koploper bedrijven in logistiek of daarbuiten	Combineren met andere projecten uit 1	1-6	2019-2021
Verkenningen sectoren en koploper bedrijven in logistiek buitenland	Desk research, case studies, veldonderzoek	1-6	2019-2021
Arbeidsmarktanalyse; mogelijk combineren met onderwijsanalyse	Kwantitatief inzicht in instroom, doorstroom, uitstroom van regionale, sectorale ketensamenwerking, jaarlijks.	1 en 2	2019-2023

Project	Beschrijving	Bijdrage impactdoelen (zie § 2.3)	Looptijd
	(zie bijvoorbeeld Panteia onderzoek en arbeidsmarktmonitor)		
Analyse aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt	Kwantitatief inzicht in verbinding praktijk en onderwijs, jaarlijks. (zie bijvoorbeeld Panteia onderzoek en arbeidsmarktmonitor)	1 en 2	2019-2023
Monitoring van de living labs	Combineren met projecten uit 1, 2	Nog te bepalen	2019-2023
Evaluatie, impactanalyse SI traject	Combineren met projecten uit 1, 2	Nog te bepalen	2019-2022
Ontwikkelen onderwijsproducten op basis van opgedane kennis per doelgroep	Onderwijs cursusmateriaal, curriculum, cursus, MOOC, video's	1-6	2019-2022
Ontwikkelen business-, valorisatieplan van de opgedane kennis	Business en valorisatieplan en nieuwe roadmap 2024 en verder	1-6	2023

3.3.4 Bijdrage aan impactdoelen

Programmalijn 3 draagt bij aan de onder paragraaf 2.2 benoemde impact door:

- › toegankelijke kennis ontwikkelen door onderbouwd te leren van SI projecten; weten wat wel of niet werkt;
- › de opgedane kennis borgen en valoriseren;
- › beter kwantitatief inzicht in verbinding praktijk en onderwijs: tussen onderwijskolommen en sectoren, en onderwijs en arbeidsmarkt;
- › beter kwantitatief inzicht in instroom, doorstroom, uitstroom van regionale, sectorale ketensamenwerking;
- › investeringen in faciliterende onderzoeksinfrastructuren, (kennis)databases en (kennis)netwerken voor bedrijven en organisaties.

3.3.5 Milestones

Voor de programmalijn 3 zijn de volgende milestones gedefinieerd (tabel 9).

Tabel 9 Milestones in programmalijn 3

Milestone	Beschrijving	Wanneer
1. Borgings- en disseminatieplan ontwikkeld	Borging, communicatie en disseminatie van roadmap (projecten) en SI kennis en tools	2018
2. Kennis verspreid via (social) media, nieuwsbrieven, masterclasses		2018-2023
3. Kennisdatabase opgezet en doorontwikkeld	Bijvoorbeeld Kennisbank Sociale Innovatie uitbreiden, of samenwerken met Hogescholen, KennisDC Logistiek	2019
4. 2 verkennende best practices case studies gedaan		2019-2020
5. 2 kwantitatieve studies uitgevoerd		2019-2022
6. 5 praktisch relevante publicaties		2019-2023
7. 5 presentaties op relevante con-		2019-2023

Milestone	Beschrijving	Wanneer
gressen, symposia		
8. Kennissymposium met de projecten van deze programmalijn	(Toegepaste) wetenschap, praktijk en beleid verbinden	2023

4 Disseminatie en borging

4.1 Disseminatie- en communicatiestrategie

Hoewel deze roadmap een mooie stap is naar een meer sociaal-innovatieve sector, is het van cruciaal belang dat de roadmap niet in de la blijft liggen. De roadmap en de beoogde Sociale Innovatie (SI) projecten dienen gevaloriseerd, (financieel) gesteund te worden en tot beweging, echte impact, te leiden. Het is hiervoor nu van belang dat:

1. de roadmap en resultaten en producten van haar projecten **onder de aandacht komen van de juiste stakeholders via de juiste en hedendaagse (sociale media) kanalen;**
2. de (al) ontwikkelde **kennis, ervaring en tools uit de projecten goed geborgd worden**, bijvoorbeeld via Logistieke Platforms, en de Kennisbank Sociale Innovatie: <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank>.

Hiertoe wordt een vervolg actieplan 'van Roadmap naar Realisatie' ontwikkeld en uitgevoerd voor november 2018 t/m april 2018, gericht op:

1. kennisborging, en
2. Social Media disseminatie.

Er wordt in samenwerking met (nationale en regionale) partners en stakeholders een overzicht van bestaande kennis en producten, disseminatieplatforms en kanalen gemaakt, en een stakeholderanalyse gedaan. Vervolgens worden doelgroepgerichte social media campagnes uitgevoerd. De aanpak is opschaalbaar en breder bruikbaar voor (SI) kennis- en onderzoeksprojecten in de Topsector logistiek.

Tevens zal via de te ontwikkelen projecten de samenwerking gezocht worden voor het dissemineren van de producten en kennis en eventueel over geadviseerd en/of ondersteund worden. In lijn met het belang van disseminatie en communicatie zal Connekt vanaf heden standaard disseminatie deliverables laten opnemen in projecten (zie Toetsingscriteria Projectaanvraag Connekt).

4.2 Borging roadmap

4.2.1 *Organisatie, prioritering en koers houden*

De stuurgroep (Taskforce Sociale Innovatie) prioriteert, bewaakt en agendeert de voortgang van de roadmap aan de hand van de milestones en impactdoelen in haar periodieke overleggen. Hierin wordt nauw samengewerkt en afgestemd met eerdergenoemde relevante stakeholders (onder andere Human Capital Tafel Logistiek, KennisDC logistiek, Hogeschool Fontys, Hogeschool Windesheim, TLN, Evofenedex en TNO). Waar nodig wordt de roadmap aangepast en bijgesteld.

4.2.2 *Partnering: consortium uitbouwen*

Via het netwerk van de stuurgroep en Taskforce Sociale Innovatie en aanverwante stakeholders worden partners, projecten/programma's en andere relevante stakeholders benaderd voor (gezamenlijke) disseminatie, uitvoering, financiering en ontwikkeling van de projecten. Dit draagt bij aan de synergie, valorisatie en impact. Het verhoogt de kans dat beoogde projecten succesvol tot stand komen. Zo zijn er vergaande verkenningen voor samenwerking op Programmalijn 1 met het Social Innovators Logistics Limburg Netwerk, Kennisbank Sociale Innovatie en Logistiek.nl.

4.2.3 Funding

Ons consortium zoekt actief naar mogelijkheden en samenwerkingen voor aanvullende (co)-financiering van de verschillende projecten via regionale, nationale en Europese onderzoeks- en innovatieprogramma's, subsidies en structuur- en investeringsfondsen. TNO is en zal zo mogelijk als cofinancier in bepaalde projecten optreden. Daarnaast worden mogelijkheden voor direct contractonderzoek verkend bij bedrijven en organisaties.

De volgende programma's zijn voorbeelden van mogelijke financieringsbronnen:

- › **Europees niveau:** Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO), het Europees Sociaal Fonds (ESF), Eurofound, H2020, Interreg;
- › **nationaal niveau:** TKI Dinalog, NWO, SIA RAAK MKB/PRO, A&O en O&O fondsen, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, werknemer- en werkgeverorganisaties.;
- › **regionaal niveau:** provinciale en regionale gelden, RIF, werknemer-en werkgeverorganisaties.

Literatuur

Blomme, R.J., Van der Veen, J.A.A., & Venugopal, V. (2014). Silver Lining of a Dark Cloud: Using Social Innovation to Make the Supply Chain a Crisis-buster. *Challenging Organisations and Society*, 3(2), 544-560.

Dhondt, S., Oeij, P.R.A., & Preenen, P.T.Y. (2015). Working in the digitalized world: The meaning of the link between advanced manufacturing and Workplace Innovation in the EU growth strategy. In C.M. Schlick (Ed.), *Arbeit in der digitalisierten Welt* (pp. 155-170). Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Dhondt, S., Preenen, P.T.Y., Putnik, K., Torre, W., de Vroome, E., & Oeij, P. (2018). Bewältigung technologischer und personeller Herausforderungen in der niederländischen Logistikbranche: die Bedeutung von Workplace Innovation. Contribution to Soziologische Arbeitspapiere.

Oeij, P.R.A., Putnik, K., Van der Torre, W., Dhondt, S., & De Vroome, E.M.M (2018). *Innovatie-adoptie door sociale innovatie in logistiek. Rapport voor NWO - TKI Logistiek*. Leiden: TNO.

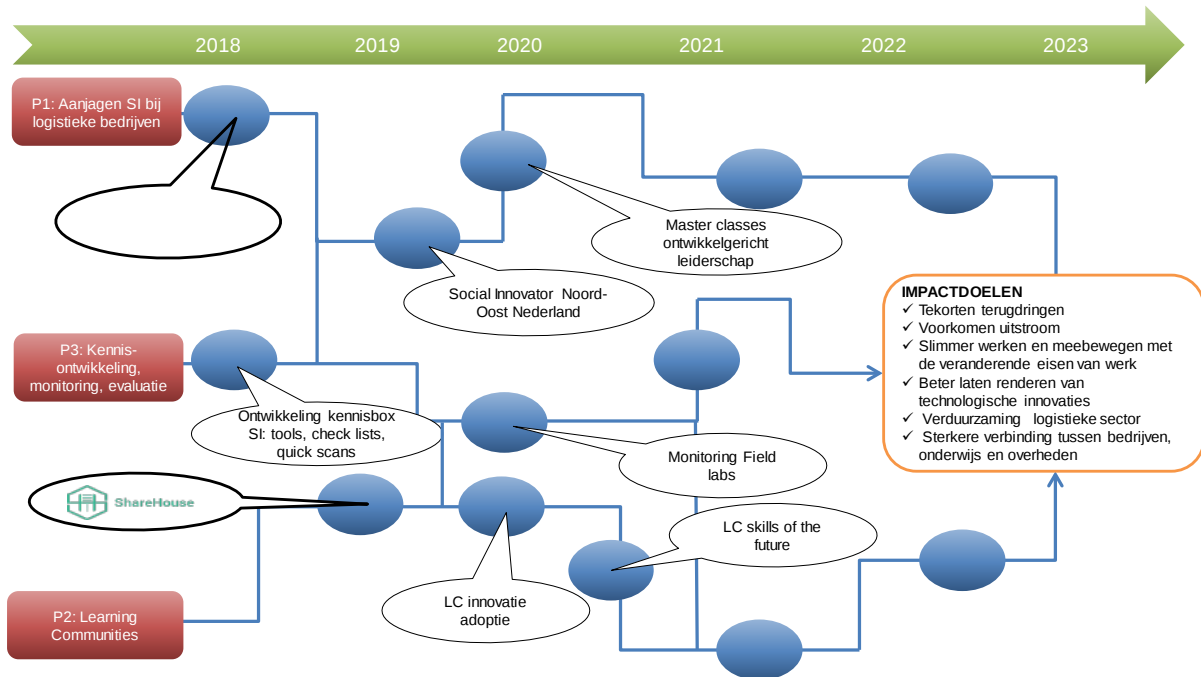
Preenen, P.T. ., Oeij, P.R.A., Dhondt, S., Kraan, K.O., & Jansen, E. (2016). Job autonomy matters for young companies' performance growth. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 12(1), 74-100.

Preenen, P.T.Y., Vergeer, R.A., Kraan, K.O., & Dhondt, S. (2017). Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy*, 38(2), 271-293.

Volberda, H., Commandeur, H.R., Bosch, M.D., & Heijblom, R. (2013). Sociale Innovatie als aanjager van productiviteit en concurrentiekracht. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 5, 5-34.

Logistiek.nl (2018). *Logistiek kan niet vernieuwen zonder sociale innovatie*. Verslag presentatie roadmap en Sociale Innovatie Event.
<https://www.logistiek.nl/carriere-mensen/artikel/2018/09/logistiek-kan-niet-vernieuwen-zonder-sociale-innovatie-101164993>

Bijlage 1 Visualisatie roadmap met voorbeeldprojecten



Bijlage 2 Overzicht input werksessie 6 september 2018

Programmalijn 1

- › Om bedrijven mee te krijgen is het belangrijk dat is duidelijk te maken waarom SI belangrijk is. Maak zo concreet mogelijk wat de 'pain en gain' is, de businesscase, voor dit specifieke bedrijf. Bijvoorbeeld levert het geld op? Een goed, innovatief imago? Effect op arbeidsmarkt?
- › De grote vragen waarop men een antwoord zoekt zijn: vinden, binden en op niveau houden van medewerkers.
- › Maak zo concreet mogelijk wat men op de werkvloer kan doen aan SI en wat je dan kunt zien aan effect. Gebruik voorbeelden, die laten zien dat het echt kan.
- › Kijk bij de doelen niet alleen naar hier en nu, de korte termijn, maar naar langere termijn. Houdt de innovatie stand bij laagconjunctuur? Zijn de innovaties bestand tegen tegenslag?
- › Doel en werkwijze hoeven niet vanaf de start vast te staan, die kunnen gaandeweg worden bijgesteld, zoals men ook gaandeweg van elkaar leert.
- › Zorg dat het bedrijf blijft nadenken, niet stopt na 1 ronde verbeteren.
- › Maak duidelijk hoe SI zich verhoudt ten opzichte van andere zaken zoals technische innovatie, lean, etc.
- › Voor uitwisselen kennis en ervaring is vertrouwen nodig, dus kleine groepen, bedrijven die niet met elkaar concurreren. Verder moet voor innovatie de groep lekker gemengd zijn.
- › Er zijn grote verschillen in de sector, hoog en laag opgeleid, grote en kleine bedrijven, innovatief en behoudend, jong en oud, etc. Dat maakt uit voor hoe je SI introduceert en wat je aan SI wilt/kunt doen. Er is niet 1 vast pad maar meerdere wegen.
- › Belangrijk is dat het niet alleen gaat om huidige problemen oplossen maar men kijkt naar mogelijkheden van morgen, denken over situaties die je nog niet kent.
- › Zie SI als middel, niet als doel.
- › SI vraagt om nieuw leiderschap, met aandacht voor de zachte kant.
- › Wat kunnen we voor introductie van SI leren van andere vernieuwingen, zoals invoeren van lean? Van het invoeren van SI in andere sectoren?
- › Kun je SI meer standing geven door bijvoorbeeld te certificeren, en dan bijvoorbeeld werken met gecertificeerde mensen als voorwaarde te stellen voor financiering van projecten.
- › Belangrijk voor versterken van SI is samenwerken, onder andere met andere sectoren, of met andere partners in de keten.

Programmalijn

Inventarisatie learning communities die al lopen met SI raakvlakken:

- › Wesharetalent;
- › Logistiek platform Brabant; JD Printing experience lab ontwikkeling;
- › Logistic incubator: samenwerking bedrijfsleven-hbo;
- › Fab lab, zorg lab, living lab;
- › E-fulfilment hub;
- › Community circulaire economie: gezamenlijk opstellen innovatie, onderzoeksagenda, vanuit bedrijven naar specifieke vragen;
- › DAVMC3 community: sterk is benoemen van uitdagingen vanuit bedrijven, vraagstukken koppelen aan onderzoek, sterke netwerkfunctie.

Belangrijkste thema's voor LC's:

- › strategisch HRM, employer branding, kennismanagement binnen organisaties (hoe zorg je dat je kennis ontwikkelt en binnen organisaties houdt en gebruikt);
- › focus op valorisatie en disseminatie; maak inzichtelijk wat het oplevert;
- › thema's die sectoroverstijgend zijn: lifetime planning (beter inzicht hoe de sectoren zich de komende 10-20 jaar ontwikkelen en wat de behoeftes van medewerkers in die sectoren zijn. → belangrijk om medewerkers multi-inzetbaar proberen te laten zijn zodat ze beter tussen sectoren kunnen bewegen;
- › learning community 'pooling' van medewerkers. Vaak hebben mkb'ers geen 1 fte cyber specialist nodig of kunnen niet bekostigen. Hoe kun je 1 persoon voor meerdere organisaties laten werken? (meerdere parttime banen maken 1 fulltime baan);
- › LC nieuw leiderschap (organisatiestructuren, business modellen), visie op de jongere generatie (werk-privé, sociale rol, etc.);
- › hoe kun je ondernemingen, ondernemers, medewerkers laten groeien naar volwassenheid? Hoe opschalen?

Randvoorwaarden

Er moet iemand zijn die mensen verbindt: programma manager die het netwerk verbindt, inhoudelijk en qua proces:

- › zorg dat gebruikers betrokken zijn, onderdeel zijn van een LC;
- › er moet een gezamenlijk belang en agenda zijn. Het moet brengen en halen zijn. Zorg voor een startbudget.

Programmalijn 3

- › Belang van meetbaar maken, want dan mogelijk om mensen te overtuigen dat het loont.
- › Aantoonbaar maken dat SI echt bijdraagt aan de resultaten van de onderneming.
- › Wisselwerking tussen onderzoek en bedrijven aandachtspunt (onderzoekers zijn bezig met probleem bij bedrijven... maar je moet naar intensievere samenwerking tussen bedrijven en onderzoekers).
- › Je moet het blijven herhalen zodat mensen het horen, weten. Belang van een sterk/krachtig communicatieplan is een must voor opschaling.
- › Stel innovatiecoaches aan die bedrijven kunnen helpen. Zorg voor een veilige setting.
- › Uitwisseling tussen bedrijven van talenten/ervaringen/best practices.
- › Maak gebruik van bestaande initiatieven om aan te haken (zowel regionaal als landelijk/KDC structuur).
- › Zorg voor voldoende aansluiting bij opleidingen.