



Als vervolg op het project SILL heeft KennisDC Logistiek Limburg dit jaar het project JOI 2020 uitgevoerd. Binnen JOI 2020 staat Sociale Innovatie in de logistieke sector centraal.

# JOI Learning Community

**Fred Nooijen** KennisDC Logistiek Limburg

**Nienke Hofstra** KennisDC Logistiek Gelderland

**Kars Mennens** Maastricht University

Als vervolg op het project SILL heeft KennisDC Logistiek Limburg dit jaar het project JOI 2020 uitgevoerd. Binnen JOI 2020 staat Sociale Innovatie in de logistieke sector centraal. Er is een Learning Community JOI gevormd en er zijn vier bijeenkomsten georganiseerd op verschillende thema's rondom sociale innovatie. Op basis van onderzoek is advies uitgebracht voor de doorontwikkeling van de Learning Community JOI. Daarnaast is de bestaande toolbox sociale innovatie onder handen genomen. De toolbox is geactualiseerd, er is een overzicht gemaakt van de tools, de tools zijn uitgebreid beschreven en er is een handleiding gemaakt voor het gebruik van de nieuwe Toolbox JOI.

## Inleiding

Eind 2018 is er in Logistiek+ een artikel geplaatst over het project SILL (Social Innovator Logistics Limburg). SILL was een pilotproject waaraan tien bedrijven uit de logistieke sector in Limburg hebben deelgenomen. Tijdens de Logistieke Dag Limburg eind 2018 is SILL op feestelijke wijze afgesloten met de uitreiking van de JOI-trofee aan de SILL-deelnemers. Nadat SILL was afgesloten is de SILL-deelnemers de volgende vraag gesteld: 'Hoe nu verder met sociale innovatie bij jullie bedrijven?' Deze vraag heeft erin geresulteerd dat in april 2019 een taskforce JOI is geformeerd, bestaande uit vier HR-professionals (afgevaardigden van de bedrijven Kempen Transport Venlo, KLG Europe Venlo en Wessem Port Services Group) en Fred Nooijen (KennisDC Logistiek Limburg).



De besprekingen binnen de taskforce JOI hadden als doel om de behoeften en mogelijkheden te verkennen voor het verder regionaal en landelijk uitrollen van Sociale Innovatie in de Logistiek. Uiteindelijk heeft de taskforce JOI een aantal acties geformuleerd voor 2020 en de jaren erna. Deze acties zijn:

- Ontwikkelen van een Learning Community Sociale Innovatie (JOI), uitrol en opschaling van JOI naar andere regio's en verankering van JOI landelijk binnen de sector;
- Doorontwikkelen van de aanpak van het (verander)traject. De basis hiervoor is de blauwdruk die is ontwikkeld in het project SILL;
- Doorontwikkelen van het diagnose instrumentarium (onder andere de scans voor de nulmeting en de toolbox SI toegepast in SILL), zowel ter ondersteuning van het (verander)traject als een middel om verandertrajecten in relatie tot Sociale Innovatie te monitoren/ evalueren;
- Train de trainer methodiek ontwikkelen voor begeleiders (van verandertrajecten);
- MARCOM van het JOI-concept effectueren;
- Landelijk netwerk uitbreiden vanuit een doelgroep benadering;
- Landelijk platform bouwen voor het JOI-concept met een focus op sociale innovatie.

Een aantal van deze acties staan centraal in het project JOI 2020 dat is uitgevoerd van februari t/m september 2020.

### Project JOI 2020

Nederland is wereldleider op het vlak van logistiek (Arvis et al., 2018), maar heeft te kampen met grote uitdagingen. De sector kent een krapte op de arbeidsmarkt en heeft een tekort aan werknemers met (up-to-date) kennis en vaardigheden (De Wit, 2019; Van Amerongen et al., 2019; Wagner et al., 2019). Dit wordt versterkt door steeds snellere technologische ontwikkelingen die invloed hebben op de inhoud van banen (sommige banen veranderen, andere verdwijnen en nieuwe zullen ontstaan). Deze ontwikkelingen vereisen bovendien veranderingen in het aansturen van organisaties en medewerkers. Echter, de bestaande, 'vergrijsde' werknemerspopulatie is weinig gewend aan vernieuwing, en vooral operationeel georiënteerd. Over het algemeen worden vernieuwingen in de logistiek slechts langzaam doorgevoerd.

Bovenstaande ontwikkelingen vragen om verbeteringen in de randvoorwaarden van het werken in de logistiek; meer specifiek Sociale Innovatie (Human Capital Tafel Logistiek). Sociale Innovatie richt zich op een samenhangende vernieuwing in de (arbeids-) organisatie, de manier van managen en in de arbeidsrelaties. Dit leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie, ontplooiing van medewerkers en samenwerking tussen partijen. Sociale Innovatie gebeurt samen met medewerkers en zorgt zodoende voor echte gedragsverandering binnen organisaties. Sociale Innovatie is zelfs cruciaal om technische innovaties goed te laten landen en renderen. In veel onderzoek is aangetoond dat Sociale Innovatie de medewerkersbetrokkenheid, arbeidsproductiviteit, technologie-adoptie, het imago en innovatievermogen van organisaties (nieuwe producten, meer procesinnovatie, groei) verbetert.

Vanwege het belang van Sociale Innovatie in de logistiek is door de Taskforce Sociale Innovatie Human Capital Tafel Logistiek de 'Roadmap Sociale Innovatie Topsector Logistiek'<sup>1</sup> opgesteld met als doel om vanuit een gezamenlijke, gecoördineerde en gerichte visie kennis en aanpakken te ontwikkelen met betrekking tot Sociale Innovatie en om bestaande (regionale) pilots uit te bouwen. Om hier invulling aan te geven is in 2018 het pilotproject SILL uitgevoerd om logistiek dienstverleners en transporteurs uit de provincie Limburg te enthousiasmeren en ondersteunen om hun organisatie sociaal innovatiever te maken. In het vervolgproject JOI (Jointly Organizations Innovate; april-december 2019) zijn vervolgens de behoeften en mogelijkheden verkend voor het verder regionaal en landelijk uitrollen van Sociale Innovatie in de Logistiek. In april 2019 is een taskforce gevormd die hiertoe acties heeft geformuleerd voor de komende jaren. Om invulling te geven aan die acties, is het project JOI 2020 opgezet, bestaande uit een kennisspoor en een pilotspoor. Voor beide sporen is onafhankelijk van elkaar subsidie verstrekt door de Topsector Logistiek/Connekt.

---

<sup>1</sup> <https://topsectorlogistiek.nl/wptop/wp-content/uploads/2019/01/Roadmap-Sociale-Innovatie-voor-een-toekomstbestendige-Logistiek.pdf>

## Doelstellingen, activiteiten en deliverables JOI 2020

Het project JOI 2020 is opgesplitst in een kennisspoor en een pilotspoor. Voor beide sporen zijn aparte doelen, activiteiten en deliverables geformuleerd. Deze zijn weergegeven in onderstaande tabel 1.

**Tabel 1** Doelen, activiteiten en deliverables kennis- en pilotspoor JOI 2020

Doelen & Activiteiten	Deliverables
<b>Kennisspoor</b>	
<p><b>Doel 1</b> <b>Het ontwikkelen van een JOI Learning Community in Limburg (afgekort JOI LCL)</b></p> <p><b>Activiteiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het oriënteren op en de eerste stappen zetten in de ontwikkeling van een JOI Learning Community in Limburg</li> <li>• Inventarisatie en (door)ontwikkelen van (bestaand) instrumentarium omtrent Sociale Innovatie</li> <li>• Ontwikkelen van werkvormen (masterclasses, trainingen, tools, etc.) t.b.v. de JOI Learning Community</li> </ul>	<p>Doorontwikkeling (bundeling en uitbreiding) van de bestaande toolbox (instrumentarium) t.b.v. verdere ontwikkeling van Sociale Innovatie in de logistieke sector</p> <hr/> <p>Middels JOI LCL beogen we dat bedrijven van en met elkaar leren op het vlak van Sociale Innovatie teneinde bij te dragen aan oplossingen voor allerlei Human Capital vraagstukken waar bedrijven mee worden geconfronteerd</p> <hr/> <p>Deelname aan de JOI LCL levert een bedrijf o.a. concrete kennis en ervaring(en) op om noodzakelijke veranderingen binnen het bedrijf te benoemen, te initiëren en te implementeren</p> <hr/> <p>Bijdrage aan de (wetenschappelijke) kennisbasis omtrent Sociale Innovatie en aan de landelijke roadmap Sociale Innovatie Topsector Logistiek</p> <hr/> <p>Bijdrage aan de (wetenschappelijke) kennisbasis omtrent Learning Communities</p> <hr/> <p>Pilot als basis voor de opzet van een landelijk platform Sociale Innovatie in de Logistiek</p>
<p><b>Doel 2</b> <b>Inventarisatie van de mogelijkheden voor het opzetten van een landelijk digitaal platform JOI t.b.v. het verknopen en integreren van de regionale initiatieven JOI</b></p> <p><b>Activiteiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoeken van de behoeften voor een landelijk digitaal platform JOI</li> <li>• Specificeren van functionaliteiten en eisen gesteld aan het (digitaal) platform</li> <li>• Inventarisatie van bestaande digitale platforms waar mogelijk op kan worden aangehaakt</li> <li>• Projectplan maken voor het integreren op een bestaand platform en het verknopen van de lopende (regionale) initiatieven omtrent Sociale Innovatie (in de logistiek)</li> </ul>	<p>Projectplan voor de opzet van een landelijk (digitaal) platform JOI, inclusief inschatting van de kosten voor het opzetten en onderhouden (exploitatie) van dit platform. Dit projectplan is dan uitgangspunt voor de aanvraag van een bijdrage voor de uitvoering van dit plan vanaf najaar 2020 als vervolg op JOI 2020</p>

---

**Pilotspoor**

---

**Doel 3**

**Uitvoering geven aan het programma JOI LCL 2020**

**Activiteiten**

- De taksforce JOI stelt een uitvoeringsplan 2020 op
- Per gekozen thema uit het uitvoeringsplan wordt minimaal 1 (fysieke) werkbijeenkomst gehouden

Doorontwikkeling (bundeling en uitbreiding) van de bestaande toolbox (instrumentarium) t.b.v. verdere ontwikkeling van Sociale Innovatie in de logistieke sector

---

Middels JOI LCL beogen we dat bedrijven van en met elkaar leren op het vlak van Sociale Innovatie teneinde bij te dragen aan oplossingen voor allerlei Human Capital vraagstukken waar bedrijven mee worden geconfronteerd

---

Deelname aan de JOI LCL levert een bedrijf o.a. concrete kennis en ervaring(en) op om noodzakelijke veranderingen binnen het bedrijf te benoemen, te initiëren en te implementeren

---

**Doel 4**

**Marketingactiviteiten, gericht op: JOI LCL en landelijk t.b.v. landelijke promotie en disseminatie van de JOI Learning Community**

**Activiteiten**

- De taskforce JOI stelt een JOI MARCOM-plan 2020 op
- Uitvoeren JOI MARCOM-plan 2020
- Opstellen MARCOM-plan t.b.v. landelijke promotie en disseminatie JOI Learning Community vanaf najaar 2020

Onder andere: allerlei communicatie-uitingen via diverse kanalen omtrent JOI en de JOI Learning Community

---

Nieuw geworven bedrijven t.b.v. de Learning Community JOI, zowel in Limburg als potentiële bedrijven voor de landelijke Learning Community

---

Uitbreiding van het netwerk rondom Sociale Innovatie in de logistiek in Limburg. Met name ook gericht op belangen- en besluitvormende instituties

---

MARCOM-plan t.b.v. landelijke promotie en disseminatie JOI Learning Community vanaf najaar 2020

---

In de rest van dit artikel wordt doel 1 van het kennisspoor en de activiteiten en deliverables gerelateerd aan dit doel verder toegelicht.

## Het ontwikkelen van een JOI Learning Community in Limburg

Teneinde doel 1 van het kennisspoor (ontwikkelen van een JOI Learning Community in Limburg) zijn een aantal activiteiten uitgevoerd. Om inzichtelijk te maken hoe de JOI LCL het beste door ontwikkeld kan worden is onderzoek uitgevoerd. Dit is gedaan om de wensen van de JOI LCL leden ten aanzien van de doorontwikkeling van de community in kaart te brengen. Hierbij is gebruik gemaakt van een theoretisch raamwerk uit het project *Change Gear: Learning Communities als innovatieversnellers in de logistiek* dat belangrijke bouwstenen van LC's in kaart brengt. Vervolgens zijn er vijf interviews afgenomen bij leden van de JOI LC. Hierbij is gebruik gemaakt van het voornoemde theoretische raamwerk. Daarnaast hebben onderzoekers geobserveerd tijdens een webinar en workshop van de JOI LC. Naast dit onderzoek is het instrumentarium omtrent Sociale Innovatie doorontwikkeld. De eerste opzet van een Sociale Innovatie Toolbox die is opgesteld in het project SILL is verder uitgewerkt.

## Onderzoek ontwikkeling JOI LCL – theoretische achtergrond

### Wat zijn Learning Communities?

Learning Communities, of leernetwerken, komen voor in verschillende vormen en in verschillende (wetenschappelijke) disciplines. LC's hebben hun oorsprong in de Communities of Practice theory (Wenger, 1998). Ze zijn gebaseerd op het idee dat professioneel leren idealiter plaatsvindt in de sociaal-culturele omgeving van de werkcontext (Tynjälä, 2013). In brede zin kan een LC gezien worden als een samenwerkingsverband tussen organisaties waarin mensen regelmatig met elkaar in contact staan om samen te leren, werken en innoveren en om op die manier een gedeeld doel te bereiken (gebaseerd op Topsectoren (2017)). Learning Communities bestaan in verschillende vormen. Denk aan Centers of Expertise (CoE's), Field Labs, Innovation Labs, Hubs, Campussen en Centra voor Innovatief Vakmanschap (Topsectoren, 2017; Wagner et al., 2019).

### Waarom Learning Communities?

Learning Communities zijn een belangrijke kennismanagement tool voor organisaties. Vanwege onder andere steeds uitdagendere klantvragen, kansen die technologische ontwikkelingen bieden en sterke competitie, is leren en innoveren essentieel voor organisaties. Met innoveren wordt in dit geval bedoeld het implementeren van ideeën die nieuw zijn voor de organisatie om prestaties te verbeteren (Jyoti et al., 2011). Leren en innoveren zijn sterk afhankelijk van de beschikbaarheid, en deling, van kennis in organisaties. Echter, door steeds snellere technologische ontwikkelingen wordt het lastiger over up-to-date kennis en vaardigheden te beschikken. Technologische ontwikkelingen vragen om nieuwe skills die bovendien sneller veranderen waardoor ook continu leren en ontwikkelen steeds belangrijker wordt. Daarnaast vergrijst de werknemerspopulatie in veel landen waardoor een gebrek aan vaardige medewerkers ontstaat. Deze uitdagingen vragen om nieuwe manieren voor het vergaren en ontwikkelen van kennis en vaardigheden.



Learning communities lijken een veelbelovende manier om toegang te krijgen tot externe kennis en ontwikkelingen. In een learning community deelt een groep mensen kennis en ervaringen over de professionele praktijk, deelt en ontwikkelt zij ideeën hierover en leert zij van, en met, elkaar. Deze ideeën en inzichten kunnen in de eigen organisatie worden ingebracht om innovaties mogelijk te maken.

Vanuit bestaand onderzoek naar externe werkcontacten weten we inderdaad dat de mate waarin medewerkers contacten hebben met individuen of groepen buiten de organisatie innovatief gedrag van medewerkers stimuleert (Preenen et al., 2015). Dergelijke contacten verbreden namelijk het inzicht van medewerkers bijvoorbeeld op het gebied van klantbehoefte, alternatieve probleemoplossingen of de marktpositie. Inzicht vanuit andere perspectieven is belangrijk om nieuwe ideeën op te doen en daarmee innovatie te stimuleren (Kanter, 1998).

Verder weten we dat deelname aan professionele netwerken en samenwerking met externe partijen ook op organisatie-overstijgend niveau tot innovaties en prestatieverbetering kan leiden (Oeij et al., 2012). Denk aan samenwerkingen met bijvoorbeeld klanten of leveranciers om samen bedrijfsoverstijgende innovatieve projecten te starten.

68

Over hoe deelname aan een learning community bijdraagt aan het innovatief werkgedrag van medewerkers en het innovatief vermogen van organisaties is nog weinig bekend. Het lopende NWO-project *Change Gear: Learning Communities als innovatieversnellers in de logistiek* tracht inzicht te krijgen in hoe learning communities kunnen bijdragen aan het innovatief vermogen van medewerkers en organisaties in de logistieke sector. Als onderdeel daarvan wordt in dit project gewerkt aan het ontwikkelen van een raamwerk dat het concept Learning Community en zijn bouwstenen schetst. Net als de vele verschijningsvormen van LC's en de vele lokale initiatieven die worden ondernomen, is de literatuur over het concept namelijk gefragmenteerd. Daarom is in dit project gestart met het conceptualiseren van LC's. Een tussentijds resultaat (een werkversie) van dit raamwerk schetst vier pijlers van learning communities. Ten eerste heeft elke learning community bepaalde doelstellingen, door deelnemers gezamenlijk overeengekomen doel(en) voor de community. Ten tweede heeft elke community een bepaalde structuur, een wijze waarop de community is ingericht/vormgegeven. Ten derde kent elke community een bepaald proces, de werkwijze waarop de community-leden te werk gaan. Ten vierde heeft elke community een bepaalde cultuur, een specifieke wijze waarop de leden van de community denken, zich uiten en zich gedragen.

Er zijn twee aspecten uit dit raamwerk die hieronder verder toegelicht worden: (1) (het bepalen van) de doelstellingen van de community en (2) de wijze van bijeenkomen van de community-leden (online/offline) als onderdeel van de pijler Proces. De taskforce JOI 2020 heeft ervoor gekozen om ten aanzien van het actiepunt community-ontwikkeling specifiek aandacht te geven aan deze aspecten. Ten eerste kunnen de doelstellingen en de wijze waarop ze bepaald worden, bepalend zijn voor het succes van een community. Echter, zoals hieronder zal worden uitgelegd, is dit geen triviaal proces. Daarom zal specifiek worden bevraagd hoe JOI learning community-leden hierin staan. Ten tweede vraagt de actuele situatie met gevolgen van de Coronamaatregelen om alternatieve wijzen van bijeenkomen. Voor de verdere community-ontwikkeling en activiteiten die worden ontplooid is het dan ook van belang te verkennen hoe community-leden hierin staan en wat mogelijkheden zijn voor de nabije toekomst.

## Doelstellingen

De doelstellingen van een learning community kunnen bepalend zijn voor haar succes. Het is belangrijk dat leden van de community betrokken zijn bij het bepalen van de doelen zodat de doelen gedeeld zijn en gedragen worden door de deelnemers maar ook zodat persoonlijke visies van individuen in de groep, aangesloten bedrijven en het netwerk consistent en op elkaar afgestemd zijn (Salojärvi et al., 2010). Dit geeft richting en biedt focus voor de activiteiten van de community. Onderzoek laat zien dat duidelijk gedefinieerde doelen een succesfactor van communities zijn (Probst & Borzillo, 2008). Tegelijkertijd moet opgemerkt worden dat er een risico schuilt in het te ver specificeren van doelen. Het gevaar van te ver geconcretiseerde doelen is dat deelnemers zich meer 'mechanisch' gaan gedragen, puur gericht op het behalen van deze doelen, en dat daarmee creativiteit wordt geremd (Thomas, 2017).

## Online/offline samenkomsten

Het uitwisselen van kennis, het delen van informatie en inzichten, is wat learning communities drijft. Een grote uitdaging voor virtuele communities is de bereidheid van deelnemers om kennis met anderen te delen (Chiu et al., 2006). Sturing op deze factoren stimuleert kennisdeling in virtuele communities.

## Onderzoeksopzet

Gezien de brede insteek van de eerste doelstelling van het kennisspoor van JOI 2020 (het oriënteren op en zetten van de eerste stappen in de ontwikkeling van de JOI LC in Limburg) is er gekozen voor een exploratieve onderzoeksopzet. Er werd door twee onderzoekers data verzameld door zowel observaties en aantekeningen te maken tijdens twee inhoudelijke workshops en daarnaast een vijftal interviews af te nemen onder vaste deelnemers van de JOI LC (zie tabel 2).

**Tabel 2** Onderzoeksopzet en dataverzameling

Datum	Onderzoeksmethode	Wie/wat
05-06-2020	Observaties (veldonderzoek)	Webinar rondom interne communicatie (11 deelnemers, inclusief organisatoren, exclusief observerende onderzoekers)
08-07-2020	Interview	Fred Nooijen, projectleider bij Fontys en KennisDC Logistiek Limburg
09-07-2020	Observaties (veldonderzoek)	Workshop (10 fysiek aanwezige deelnemers & 5 online aanwezige deelnemers – inclusief 2 onderzoekers – via MS Teams) rondom duurzame inzetbaarheid
09-07-2020	Interview	Petra van Leeuwen, HR adviseur bij Wessum Port Services Group
10-07-2020	Interview	Patrick Fricker, manager bedrijfsvoering bij Van Der Heijden Internationale Transporten Venlo
21-07-2020	Interview	Jopy Steeghs en Gillian Timp, HR-medewerkers bij Kempen Transport Venlo
21-07-2020	Interview	Linsey van Leeuwen, HR-coördinator bij KLG Europe Venlo

De focus tijdens de interviews en observatie van de workshops lag op de volgende aspecten die zullen terugkomen in de resultatensectie van deze rapportage:

- Het in kaart brengen van de top drie organisatiedoelstellingen met betrekking tot het deelnemen aan de JOI LC.
- Het in kaart brengen van gewenste veranderingen/doorontwikkeling van de JOI LC, met specifieke aandacht voor het fysiek of online organiseren van workshops en andere bijeenkomsten, en de tevredenheid over de manier waarop nu in grote lijnen de inhoud van de thema's van de JOI LC bepaald wordt.

## Resultaten

Organisatie doelstellingen met betrekking tot deelname JOI LC

De top drie organisatie doelen die het vaakst werden genoemd in de interviews met betrekking tot het deelnemen aan de JOI LC zijn:

### 1. Prestaties verbeteren op het vlak van sociale innovatie

Geïnterviewden geven aan dat de workshops triggeren om met bepaalde thema's op het vlak van sociale innovatie aan de slag te gaan. De belangrijkste reden om deel te nemen aan de JOI LC is dan ook het beter willen worden in sociaal innoveren in de organisatie. Het feit dat er bij een workshop per deelnemer stil wordt gestaan bij hoe learnings uit de vorige workshop praktisch zijn geïmplementeerd, functioneert als een stok achter de deur om er ook echt iets mee te gaan doen. Toch blijft het voor de leden lastig om, wanneer ze vol ideeën en positieve energie terugkomen van een workshop, aandacht en tijd te besteden aan het implementeren van actiepunten door zaken die voorrang vereisen in de waan van de dag.

### 2. Kennis delen en leren van gelijkgestemden

De leden van de JOI LC hebben voornamelijk te kampen met kleine HR-afdelingen binnen hun eigen organisaties. Vaak zijn zij zelfs de enige verantwoordelijke op het gebied van HR, waardoor er binnen de eigen organisatie niet of nauwelijks sparringpartners te vinden zijn op inhoudelijke thema's. Verder geven zij aan dat vrijwel alle HR-platforms een bredere invalshoek dan de logistieke sector hebben. Juist binnen de JOI LC wordt hen wél de mogelijkheid geboden om kennis te delen en te leren van gelijkgestemden – andere HR-professionals – die te maken hebben met dezelfde problematiek en uitdagingen in dezelfde logistieke context. Dit biedt de leden van de LC niet alleen nieuwe kennis of tools, maar ook een benchmark van de huidige aanpak binnen de eigen organisatie.

### 3. Beter profileren van het bedrijf, zowel naar de eigen organisatie als ook naar de buitenwereld

Deelnemen aan de JOI LC betekent voor de leden ook zichtbaarheid creëren voor de aandacht van het bedrijf voor sociale innovatie. Door communicatie op sociale media (LinkedIn) wordt dit opgemerkt, zowel binnen de grenzen van de eigen organisatie, als ook daarbuiten, in de sector. Dat is positieve publiciteit voor je bedrijf en maakt je aantrekkelijker als werkgever.



**Sociale innovatie**



**Employer branding**



**Communicatie**



**Samenwerking**



**Procesverbetering**



**Vitaliteit**

72

## Gewenste veranderingen en doorontwikkeling JOI LC

In dit deel van de onderzoeksresultaten wordt stilgestaan bij hoe volgens de deelnemers de JOI LC het beste veranderd en daarmee doorontwikkeld kan worden:

### 1. Omvang

Op dit moment zijn er zes bedrijven die lid zijn van de JOI LC. Alle geïnterviewden geven aan dat dit aantal moet stijgen. Belangrijk om aan te geven is dat er een verschil is tussen de ideale omvang voor wat betreft de JOI LC in het algemeen, en de ideale grootte voor de activiteiten zoals de workshops. Waar men voor JOI hoopt op een zo groot mogelijk netwerk van bedrijven op nationale schaal, is de wenselijke grootte voor workshops tussen de 10 en 15 deelnemende bedrijven. Met een dergelijke omvang is het namelijk mogelijk om de interactieve geest en maximale kennisdeling te blijven waarborgen binnen één groep. Voor bepaalde andere activiteiten zoals webinars, of het gebruik maken van een online toolbox geldt een dergelijk maximum niet.

## 2. Betrokken partijen

De leden van de LC geven aan dat de community vooral uit bedrijven moet blijven bestaan, tenzij leden van kennisinstellingen of overheidsinstanties daadwerkelijk nieuwe kennis, inzichten of tools toe kunnen voegen. Hierbij wordt door twee geïnterviewden nog aangegeven dat zij het zelfs als vervelend ervaren als er partijen aanhaken die zelf niets inhoudelijks delen maar wel meeluisteren naar de bedrijven die open vertellen over hun interne issues en struikelblokken.

## 3. Online versus fysieke workshops en andere bijeenkomsten

De meerderheid van de leden van de JOI LC – dus niet iedereen unaniem – is van mening dat inhoudelijke workshops en bijeenkomsten fysiek plaats zouden moeten vinden. Ondanks dat het online samenkomen goed was georganiseerd, plaats-onafhankelijk en laagdrempelig is kleven er een aantal belangrijke voordelen aan het fysiek bij elkaar komen:

- Non-verbale communicatie tijdens fysieke bijeenkomsten is erg waardevol, en zorgt ervoor dat men beter op elkaar kan reageren, wat leidt tot wat meer diepgang in de discussies en meer gedeelde kennis.
- Tijdens fysieke bijeenkomsten of workshops is het makkelijk om na de inhoudelijke sessie een netwerkmoment te creëren waarbij men elkaar beter leert kennen, vertrouwen gekweekt wordt en extra informatie wordt uitgewisseld.
- Je kunt een bedrijfsbezoek aan de bijeenkomst koppelen.

73

De geïnterviewden geven aan dat voor kortere bijeenkomsten het een goede optie is deze online te laten plaatsvinden. Daarnaast geven twee geïnterviewden aan dat zij voor hun gevoel niet minder kennis hebben meegenomen uit de online workshop, en dat wat hen betreft een 50/50 verdeling in online en fysieke bijeenkomsten ideaal zou zijn. Naarmate de LC zich verspreidt buiten Limburg wordt de digitale/online component ook steeds belangrijker.

## 4. Wijze en frequentie van informatie-uitwisseling

Op dit moment vindt kennisoverdracht plaats tijdens de workshops en webinars die ongeveer vier keer per jaar worden georganiseerd. De geïnterviewden zijn van mening dat deze frequentie voor dit soort georganiseerde bijeenkomsten goed bevalt, maar dat ze daarnaast behoefte hebben aan een digitaal platform met toegankelijke opgeslagen kennis en tools, maar waarbij er ook de mogelijkheid is om op ieder moment via een online forum vragen aan elkaar te stellen en te beantwoorden.

## 5. Zelfsturing binnen de LC

Alle geïnterviewden geven aan dat uiteindelijk – wanneer de LC groeit – meer ‘bottom-up’ zelfsturing vanuit de LC gewenst is, in combinatie met ‘top-down’ sturing vanuit de Taskforce (bestaande uit de facilitator vanuit Fontys en een aantal kernvertegenwoordigers van bedrijven). De top-down sturing is nodig om de organisatie in grote lijnen uit te zetten, de LC gaande te houden en voortgang te bewaken. De leden van de LC kunnen vervolgens zelfsturend met bepaalde inhoudelijke thema's aan de slag gaan, of suggesties voor nieuwe thema's doen aan de taskforce.

## Conclusies en aanbevelingen

Over het algemeen zijn de leden van JOI positief gestemd over hun deelname aan de LC. Ze hopen hierdoor de prestaties van hun organisaties op het gebied van sociale innovatie te verbeteren, door kennis te delen en te leren met en van gelijkgestemden en zo hun bedrijf positief te positioneren in de sector. Vooralsnog komt de mate waarin deelname aan de JOI LC hierin faciliteert overeen met de verwachtingen.

Om JOI verder te ontwikkelen en op landelijk niveau door te laten groeien zal er goed nagedacht moeten worden over hoe binnen een grotere LC dezelfde interactie, kennisdeling en diepgang kan worden gerealiseerd. Een oplossing zou kunnen zijn de workshops op kleinere schaal in subgroepen te organiseren, waarbij het mogelijk blijft intensief met elkaar de interactie aan te gaan. Het belang van een vertrouwensband mag hierbij niet onderschat worden.

Ook is het vanuit de leden van de LC wenselijk dat wanneer nieuwe partijen of partners aanhaken bij de LC zij ook duidelijk waarde toevoegen aan het verder ontwikkelen van de community: zij het door het delen van eigen ervaringen en vraagstukken als logistiek bedrijf, of door het aanbieden van nieuwe toepasbare kennis door een kennisinstelling of overheidspartij.

Daarnaast heeft het de voorkeur van de meerderheid van de leden van de JOI LC om de workshops en andere inhoudelijke bijeenkomsten op een fysieke locatie, face to face, plaats te laten vinden. Idealiter vinden deze bijeenkomsten ieder kwartaal plaats, maar wordt de community versterkt met een online platform met daarop niet alleen alle kennis en tools gebundeld, maar ook een forum waarop de leden online kunnen interacteren.

Kort samenvattend zou op basis van dit onderzoek de aandacht voor het doorontwikkelen van de JOI LC moeten uitgaan naar de volgende punten:

- Het verder laten groeien van de LC, waarbij de voordelen van een kleine community niet verloren gaan: De diepgaande interactie en het opgebouwde vertrouwen.

- Nieuwe leden van de LC moeten aantoonbaar waarde toevoegen en niet alleen maar 'mee luisteren'.
- Workshops en bijeenkomsten vinden idealiter eenmaal per kwartaal en vooral op een fysieke locatie plaats.
- Er wordt gewerkt aan een digitaal platform waarop alle kennis en tools gebundeld worden, inclusief een online forum waarop de leden van de JOI LC elkaar kunnen helpen met acute vraagstukken.

## Ontwikkeling Toolbox

In het project SILL is een eerste opzet gemaakt voor een Toolbox Sociale Innovatie met daarin tools die bedrijven kunnen gebruiken zowel ter ondersteuning als voor monitoring van (verander)trajecten in relatie tot Sociale Innovatie. Tijdens het project JOI is een taskforce gevormd om behoeften en mogelijkheden voor een vervolg van het project SILL te verkennen en op basis daarvan actiepunten te formuleren. Een van de gedefinieerde acties was het doorontwikkelen van de eerste opzet van de Toolbox Sociale Innovatie. Uit gesprekken met de leden van de taskforce gehouden in JOI bleek namelijk dat er behoefte is aan een uitgebreidere beschrijving van de tools om zo passende tools te kunnen selecteren voor gebruik. Taskforceleden gaven ook aan behoefte te hebben aan informatie over waar de tool mee helpt en hoe de tool werkt (hoe je 'm gebruikt).

75

Daarom zijn voor JOI 2020 onder andere de volgende deelactiviteiten geformuleerd:

- Inventarisatie van bestaand instrumentarium (scans, tools, etc.) omtrent Sociale Innovatie thema's en het (door)ontwikkelen van dit instrumentarium op basis van de behoeften van bedrijven; uitgangspunt hiervoor is de ontwikkelde kennis en de ervaringen opgedaan uit het pilotproject SILL.
- Ontwikkelen van werkvormen (workshops, masterclasses, trainingen, tools, etc.) ten behoeve van de JOI Learning Community; uitgangspunt voor het aanbod kan het doorontwikkelde instrumentarium uit de hiervoor geformuleerde deelactiviteit zijn.

In JOI 2020 is de concept Toolbox die was opgezet in SILL geüpdatet en verder uitgewerkt in een Excel document. De ontwikkeling van de Toolbox heeft in samenspraak met de taskforce plaatsgevonden. Er zijn een aantal aanpassingen gedaan en uitbreidingen toegevoegd:

- Tools die inmiddels niet meer aangeboden worden, zijn verwijderd en, waar nodig en mogelijk, zijn alternatieve links naar tools ingevoegd.
- De toolbeschrijvingen zijn uitgebreid. Ter verduidelijking van het *wat*, *waarom* en *hoe* van de tools, is, om te voldoen aan de informatiebehoefte aangegeven door de werkgroep, per tool uitgelegd (deze uitgebreide beschrijvingen zijn terug te vinden onder het tabblad 'Tools uitgelegd'):



- welke vraag de tool beantwoordt;
  - welk focus niveau de tool heeft (organisatie, individu);
  - wat de achtergrond voor het gebruik van de tool is;
  - hoe de tool werkt;
  - waar gebruikers de tool kunnen vinden.
- Naast de hierboven genoemde uitgebreide toolbeschrijvingen is een overzicht toegevoegd van de tools in de Toolbox. Het overzicht geeft per Sociale Innovatie pijler en onderwerp daarbinnen aan welke tools zijn opgenomen in de Toolbox. Dit overzicht is terug te vinden onder het tabblad 'Overzicht tools'.
  - Daarnaast is een handleiding toegevoegd die toelichting en informatie geeft over het gebruik van de Toolbox. Deze is terug te vinden onder het tabblad 'Handleiding Toolbox'.
  - Het Excel document is interactief navigeerbaar ingericht. In de handleiding en het overzicht zijn hyperlinks toegevoegd waarmee doorgelinkt wordt naar de tabbladen en uitgebreide informatie over de tool gegeven wordt.

Deze versie van de Toolbox is besproken met de taskforce. De taskforce-leden gaven aan de uitgebreidere beschrijvingen van de tools prettig te vinden om daadwerkelijk tools te selecteren voor gebruik. De indruk was wel dat het 'nogal veel is'. Voor de doorontwikkeling van de Toolbox wordt dan ook geadviseerd om bijvoorbeeld gebruikers te laten werken met de Toolbox om vervolgens te inventariseren hoe deze geconcretiseerd kan worden met behoud van de eerder aangegeven gewenste extra informatie en toelichting.

### **Verdere uitbreiding Toolbox**

Naast de doorontwikkeling van de Toolbox, zijn verschillende additionele tools geïdentificeerd die mogelijk relevant zijn om op te nemen. Binnen de looptijd van JOI 2020 was het niet mogelijk om deze tools in te voegen in de Toolbox. Wel is er een overzicht gemaakt van te overwegen tools. Dit overzicht is opgenomen in onderstaande tabel 3.

**Tabel 3** Mogelijke additionele tools voor Toolbox JOI

Tool	Beschrijving	Link
<b>Leidraad communicatieplan</b>	Communicatie speelt een belangrijke rol bij het verandertraject. Het tijdig informeren van medewerkers en hen betrekken bij plannen zorgt voor draagvlak. Dit is essentieel om initiatieven tot een succes te maken. Deze leidraad biedt ondersteuning bij het vormgeven van goede communicatie met medewerkers.	Link naar download plan: <a href="http://www.socialeinnovatietransport.nl/toolbox/Communicatieplan.pdf">http://www.socialeinnovatietransport.nl/toolbox/Communicatieplan.pdf</a>
<b>Implementatieplan voor Sociale Innovatie</b>	Dit implementatieplan beschrijft de stappen die genomen moeten worden bij het implementeren van sociale innovatie.	Link naar download plan: <a href="http://www.socialeinnovatietransport.nl/toolbox/Implementatieplan.pdf">http://www.socialeinnovatietransport.nl/toolbox/Implementatieplan.pdf</a>
<b>Innovatief organiseren</b>	Innovatief organiseren houdt in dat het werk zodanig is georganiseerd dat de productiviteit en mens daarbij gebaat zijn. Het begint met anders denken over verhoudingen tussen en binnen organisaties, de inzet van mensen en de manier van leiding geven. Deze informatiepagina beschrijft praktijkvoorbeelden, inzichten, trends en tips over nieuwe manieren van organiseren (bijvoorbeeld slimmer werken, zelfsturing, dynamisch leidinggeven, sturen op verantwoordelijkheid).	Link: <a href="https://www.managementsite.nl/kennisbank/innovatief-organiseren">https://www.managementsite.nl/kennisbank/innovatief-organiseren</a>
<b>Duurzame inzetbaarheidsindex</b>	De Duurzame Inzetbaarheidsindex meet duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen organisaties. Medewerkers krijgen op individueel niveau adviezen op basis van de DIX-resultaten en organisaties krijgen op groepsniveau terugkoppeling op de verschillende onderdelen in de DIX.	Link: <a href="https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/gezond-veilig-en-productief-werken/duurzame-inzetbaarheid/duurzame-inzetbaarheidsindex/">https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/gezond-veilig-en-productief-werken/duurzame-inzetbaarheid/duurzame-inzetbaarheidsindex/</a>
<b>Werkdruk</b>	Een hoge werkdruk kan leiden tot werkstress. Als dit gedurende een langere periode wordt ervaren, kan dit leiden tot een burn-out, een van de meest voorkomende beroepsziekten.  Het Arboportaal bevat handige tools en instrumenten om iets te doen tegen werkdruk: de koerskaart werkstress naar werkplezier, TNO Factsheet werkstress, burn-out en verzuim in cijfers, De Vakbondcheck werkdrukoorzaken en de gespreksleidraad werkstress	Link naar Arboportaal met handige tools: <a href="https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk/handige-tools-en-instrumenten">https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk/handige-tools-en-instrumenten</a>
<b>Tool Innovatie Leiderschap</b>	De Tool Innovatie Leiderschap is bedoeld voor personen die leiding geven aan een innovatieproces, d.w.z. het invoeren van een vernieuwing van een dienst/product, werkwijze of werkmethode, of organisatievorm, in de logistiek. De tool helpt je te bepalen of je voldoende bekwaam bent voor het leiding geven aan innovatie, helpt leerdoelen ten aanzien hiervan te bepalen en helpt na te gaan of er een passende cursus of ander hulpmiddel is om aan die leerdoelen te werken.	Link naar website: <a href="https://www.kennisdlogistiek.nl/publicaties/til-tool-voor-succesvol-leiding-geven-aan-innovatie#downloads">https://www.kennisdlogistiek.nl/publicaties/til-tool-voor-succesvol-leiding-geven-aan-innovatie#downloads</a>  Download de tool: <a href="https://www.kennisdlogistiek.nl/system/downloads/attachments/000/000/658/original/Tool_innovatie_leiderschap_12-6-2020_Digitale_versie.pdf?1592304607">https://www.kennisdlogistiek.nl/system/downloads/attachments/000/000/658/original/Tool_innovatie_leiderschap_12-6-2020_Digitale_versie.pdf?1592304607</a>

## Referenties

- Arvis, J.-F., Ojala, L., Wiederer, C., Shepherd, B., Raj, A., Dairabayeva, K., & Kiiski, T. (2018). *Connecting to compete 2018: Trade logistics in the global economy*. <https://doi.org/10.1596/29971>
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872–1888. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- De Wit, J. (2019). *Transport en logistiek - Factsheet arbeidsmarkt*.
- Jyoti, J., Gupta, P., & Kotwal, S. (2011). Impact of knowledge management practices on innovative capacity. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(4), 315–330. <https://doi.org/10.1177/097226291101500402>
- Kanter, R. (1998). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509–523.
- Oeij, P., Klein Hesselink, J., & Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie in Nederland: Stilstand is achteruitgang. *Tijdschrift Voor HRM*, 1, 7–32.
- Preenen, P., Verbiest, S., Van Vianen, A., & Van Wijk, E. (2015). Informal learning of temporary agency workers in low-skill jobs: The role of self-promotion, career planning, and job challenge. *Career Development International*, 20(4), 339–362.
- 78 Probst, G. B., & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, 26(1), 335–347.
- Rajabion, L., Nazari, N., Bandarchi, M., Farashiani, A., & Haddad, S. (2019). Knowledge sharing mechanisms in virtual communities: A review of the current literature and recommendations for future research. *Human Systems Management*, 38(4), 365–384. <https://doi.org/10.3233/HSM-190516>
- Salojärvi, S., Tynjälä, P., & Myyry, L. (2010). How can a learning network support organisational development? *International Journal of Strategic Change Management*, 2(4), 375. <https://doi.org/10.1504/ijscm.2010.035852>
- Thomas, N. (2017). Control and autonomy irony in communities of practice from a power-based perspective. *Journal of Management Development*, 36(4), 466–477. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2015-0049>
- Topsectoren. (2017). *Onderzoeksrapport - Wat maakt dat het werkt?*
- Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P model of workplace learning: A literature review. *Vocations and Learning*, 6(1), 11–36.
- Van Amerongen, B., Banning, B., Swart, A. J., Buiting, K., Mesters, H., & Caris, L. (2019). *Het logistiek personeel van de toekomst* (Issue Maart).
- Wagner, M., de Graaf, C., Heeres, H.de Vreede, O., Montenarie, R., Boer, K., Boutkan, E., de Heus, Y., Sieh, M., Rosemeijer, S., & van Terwisga, H. (2019). *Samen aan de slag - Roadmap human capital topsectoren 2020-2023*.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems Thinker*, 9(5), 1–10. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>

## Vervolgstappen

Op dit moment wordt een project geformuleerd voor het vervolg op het project JOI 2020. De speerpunten voor dit project zijn:

- Het doorontwikkelen van de JOI Learning Community
- Het landelijk uitrollen van het JOI concept via de verschillende KennisDC regio's
- Het doorontwikkelen van de Toolbox JOI
- Het opzetten van een landelijk digitaal platform JOI. Op basis van een uitgevoerde enquête binnen het project JOI 2020 blijkt hier behoefte aan te zijn
- Het meten van effecten van de JOI Learning Community

### **Wilt u meer weten over JOI:**

- LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/37499305/admin/>
- Animatie: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_1ZWXhST6L0](https://www.youtube.com/watch?v=_1ZWXhST6L0)