

LEARNING COMMUNITY
FUTUREPROOF SKILLS IN LOGISTICS
TSL50.00.051



hogeschool

Windesheim



HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES



evofenedex

INHOUD

1.	Inleiding	5
1.1.	Aanleiding	5
1.2.	Doelstelling 2023	6
1.3.	Projectaanpak	6
2.	Ontwikkeling aangescherpte taxonomie Logistics Skills	8
2.1.	Terugblik/Korte samenvatting voorgaand onderzoek	8
2.2.	Verbetering van de taxonomie.	8
3.	Learning Community	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.1.	Doelstelling	11
3.2.	Activiteiten Learning Community	11
3.3.	Vraagstukken van deelnemende bedrijven	13
4.	Concept onderzoeksagenda Future Skills in Logistics	21
5.	Doorontwikkelen Learning Community 2024	22
5.1.	Evaluatie 2022-2023	22
5.2.	Vervolgstappen 2023-2024	23
6.	Conclusie	24
6.1.	Evaluatie van de taxonomie	24
6.2.	Learning Community	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Technologie speelt een steeds grotere rol in de logistiek en de technologische ontwikkelingen gaan snel. Daarnaast vragen veranderingen in de maatschappij en de leefomgeving continue om aanpassingen van bedrijven. Nieuwe ontwikkelingen betekent dat bedrijven continu moeten controleren of zij nu en in de toekomst de juiste kennis, competenties en vaardigheden in huis hebben en daarvoor tijdig maatregelen moeten nemen. Daarnaast geeft het huidige tekort op de arbeidsmarkt bedrijven nog een extra reden tot digitalisering en automatisering en tot het waarborgen van de benodigde competenties en skills.

Het vraagstuk Future Skills is een van de kennispijlers binnen het KennisDCLogistiek. Hierin werken de hogescholen, TLN en evofenedex structureel samen om kennis en methoden te ontwikkelen waarmee de veranderingen in benodigde skills adequaat kunnen worden herkend en door bedrijven toegepast. Tenslotte dient inzicht in Future Skills in Logistics ook als input voor het curriculum van de logistieke opleidingen aan de hogescholen.

In 2023 wordt de volgende stap gezet in de ontwikkeling van de Learning Community Future Skills in Logistics. Het project bouwt voort op de projecten “Blauwdruk Methodiek Skills Change”, de ontwikkeling van de vacatureanalyse in 2021 en het vervolgonderzoek van de vacatureanalyse en de opstart van de Learning Community in 2022.

In de “Blauwdruk” is een eerste stap gezet in de ontwikkeling van een tool/methodiek die een betrouwbaar en verifieerbaar inzicht geeft in de wijze waarop digitalisering en technologische ontwikkelingen logistieke activiteiten en functies raakt en welke impact dat heeft op de benodigde skills (nu en in de toekomst). Gezien de complexiteit van het vraagstuk luidde het advies om ontwikkeling en implementatie van de methodiek fasegewijs aan te pakken. In het vervolgproject is één van de drie adviezen opgepakt: “Het uitwerken van de monitoring tool op basis van een analyse van vacatures en logistieke functies bij een eerste groep van bedrijven die willen participeren in een Logistics Skills Panel.

De doelstelling van het onderzoek in 2021 en 2022 was om te onderzoeken in welke mate vacatureteksten bruikbaar zijn om onderliggende veranderingen bij bedrijven te herkennen en te analyseren.” In dit vervolgproject zijn drie resultaten gerealiseerd:

1. een eerste versie van de monitoring tool, bestaande uit algoritmes voor vacatureanalyse;
2. een eerste analyse van vacatureteksten met behulp van het algoritme om zo inzicht te krijgen in de bruikbaarheid (van de vacatureteksten en het algoritme);
3. een eerste versie van een digitaal dashboard waarin de belangrijkste resultaten op een overzichtelijke wijze worden gepresenteerd.

¹ <https://www.topsectorlogistiek.nl/wptop/wp-content/uploads/2021/01/Rapport-Blauwdruk-Methodiek-Skills-Change-DEF.pdf>

De resultaten van het vervolgonderzoek zijn veelbelovend, maar roepen ook nieuwe vragen.

1. Hoe kan de dialoog met het logistiek bedrijfsleven effectief worden georganiseerd zodat de analyses kritisch worden gevolgd en aanscherpt op basis van de behoefte van het bedrijfsleven;
2. Hoe kan de dataverzameling samen met het bedrijfsleven worden vormgegeven? (Het jaarlijks inkopen van de dataset bij een marktpartij is kostbaar en wellicht ook niet noodzakelijk);
3. Hoe kunnen bedrijven de inzichten in de veranderingen in skills vertalen naar hun eigen innovatie- en personeelsbeleid en welke vraagstukken komen ze daar in tegen?

Deze vraagstukken zijn in 2022 uitgewerkt en gecombineerd met de ambitie om structureel met bedrijven samen te werken aan Future Skills in de vorm van een Learning Community. In 2022 zijn in de regio's Zwolle/Kampen en Rotterdam Learning Community's opgezet en hebben de eerste bedrijven zich aangesloten.

1.2. Doelstelling 2023

Het doel van het project "Learning Community Futureproof Skills in Logistics 2023" is om met de bedrijven die in 2022 bij elkaar zijn gebracht in de Learning Communities in de regio's Zwolle en Rotterdam concrete projecten en een onderzoeksagenda op te stellen en te starten. Daarmee wordt de structuur en basis voor de Learning Community gerealiseerd.

1.3. Projectaanpak

1. Aanscherpen taxonomie en update vacatureanalyse
 - Skills Taxonomie; in een tweetal workshops met het projectteam en eventueel experts vanuit TLN, evofenedex of andere organisaties wordt de taxonomie aangescherpt. Daarbij is de wens om te bekijken of de skills op niveau 3 uitgewerkt kunnen worden en ook tri-grammen kunnen worden toegevoegd.
 - Update dashboard; met de aanpassingen in de taxonomie wordt een nieuwe databestand aangemaakt in verwerkt in het PowerBI dashboard.

2. Ontwikkelen onderzoeksagenda

De ambitie van de onderzoeksagenda is om op basis van de projecten die in de Learning Community met de bedrijven worden uitgewerkt een methodiek te ontwikkelen waarmee bedrijven zelf op gestructureerde wijze de impact van veranderingen op Future Skills in kaart kunnen brengen. Aan de hand van de wetenschappelijke literatuur over skills ontwikkeling en de projecten van de bedrijven wordt de onderzoeksagenda en onderzoeksplan uitgewerkt.

3. Organiseren en uitvoeren van Learning Community sessies

De kern van de Learning Community zijn de maandelijkse bijeenkomsten waarin de bedrijven samenkomen. De ambitie is om elke maand een bijeenkomst per regio te houden, maar dat is ook afhankelijk van de mogelijkheden en wensen van de deelnemende bedrijven. We gaan uit van minimaal 3 meetings per regio tot aan de zomer en elke maand minimaal 1 sessie (dus Rotterdam of Zwolle). Daarnaast is er contact met de

bedrijven buiten de sessies om, voor goede begeleiding en ondersteuning. (Learning Community ondersteuning).

4. Rapportage en projectmanagement

In één eindrapportage en een financiële rapportage worden de resultaten gepresenteerd. Het projectmanagement monitort de inhoudelijk, financiële en procesmatige voortgang en houdt contact met de Topsector.

2. Ontwikkeling aangescherpte taxonomie Logistics Skills

2.1. Terugblik/Korte samenvatting voorgaand onderzoek

In 2021 zijn we gestart met de analyse van vacatureteksten. Het primaire doel van die analyse was om de mogelijkheden te verkennen om op basis van gepubliceerde vacatureteksten een overzicht te verkrijgen van de vraag naar skills in de logistiek. Ongeveer 45 duizend vacatureteksten zijn ingekocht bij Jobdigger. Het ging daarbij om vacatures in de logistieke sector en om logistieke functies in andere sectoren. Natuurlijk moesten in deze verkenning eerst tal van technische hobbels worden overwonnen: sommige vacatures zijn in het Nederlands, andere in het Engels; filteren van stopwoorden; meerdere spellingen voor woorden met dezelfde betekenis; enzovoorts. De geschoonde teksten zijn vervolgens geanalyseerd met betekenisvolle combinaties van twee woorden (bigrammen). De opstelling van een lijst van betekenisvolle combinaties, is deels handmatig en onvermijdelijk enigszins subjectief. Mits goed gedocumenteerd is dat in de verkennende fase niet bezwaarlijk.

In de tweede fase (2022) is op deze verkenning voortgebouwd. Het doel was nu vooral om de lijst van bigrammen van een structuur te voorzien: hoe kunnen we de bigrammen inpassen in een taxonomie van skills en competenties? Daartoe hebben we op basis van literatuur een taxonomie opgesteld die kan worden gezien als een ietwat grove grootste gemene deler van in de literatuur voorgestelde taxonomieën. Vervolgens hebben we link gelegd tussen deze grove taxonomie en de lijst van veel voorkomende bigrammen. Het ligt voor de hand dat er nog steeds verfijningen en verbeteringen mogelijk zijn. Om de hoeveelheid werk te reduceren is de lat voor bigrammen aanvankelijk vrij hoog gelegd. Bigrammen die weinig voorkomen (in minder dan 250 op de 45 duizend records), zijn niet meegenomen. De grove taxonomie kan leiden tot een diversiteit aan bigrammen binnen een categorie. En, mede daardoor, kan het voor de gebruikers van de uitkomsten lastig zijn om de informatie te interpreteren. Om die reden hebben we in 2023 een kwalitatieve check toegevoegd.

2.2. Verbetering van de taxonomie.

Opzet

Aan acht experts binnen het project is gevraagd is om een kleine selectie van 80 uit de vacatureteksten te coderen aan de hand van de grove taxonomie. Bij de selectie is gekeken naar de omvang van de vacaturetekst (tussen de tweeduizend en vierduizend karakters), maar niet naar de relevantie van de vacature voor de logistiek. Als een vacature volgens de codeur irrelevant was, dan werd die vacature vervangen door een andere. Er is op toegezien dat alle 80 vacatures werden beoordeeld door twee van de acht codeurs. Naast vergelijkingen tussen de codering volgens het algoritme dat bigrammen aan de taxonomie koppelt, hebben we ook vergelijkingen tussen codeurs.

Bevindingen

Op het moment van schrijven is de volledige vergelijking nog niet afgerond, maar wel kunnen we al een aantal conclusies trekken.

1. Er zijn verschillen in de classificatie van skills. De codeurs, die intuïtief skills (zonder duidelijke instructies en definities) coderen, plaatsen zinnen of stukken uit de vacaturetekst bij andere categorieën van de taxonomie dan het algoritme doet op basis van de bigrammen. Dat heeft diverse oorzaken:
 - o De (grove) taxonomie is niet eenduidig (bijvoorbeeld: probleemoplossende vaardigheden kunnen worden gezien als persoonlijke vaardigheid of als managementvaardigheid)
 - o De codeurs kijken meer naar de context dan naar de combinaties van (twee) woorden: er treedt gemakkelijk een verschuiving op van bijvoorbeeld managementvaardigheden naar domeinspecifieke vaardigheden.
 - o Zinnen of delen van de tekst worden door sommige codeurs als één geheel gezien, terwijl ze in het algoritme als een combinatie van twee of meer categorieën worden gezien. Een voorbeeld: “concepten optimaal afstemmen op de klantbehoefte” wordt gezien als één skill, terwijl deze of een soortgelijke formulering meerdere aspecten bevat (analytisch; probleem oplossen; (klantgerichte) houding).
2. Tegen de verwachting in, maken de codeurs nauwelijks gebruik van de mogelijkheid om hoofd- of subcategorieën toe te voegen. Dat kan suggereren dat de taxonomie de lading dekt, maar kan ook een aanwijzing zijn dat de codeurs (maar later ook gebruikers) zich plooiën naar de eenmaal vastgestelde taxonomie!
3. De codeurs gebruiken zinnen, woorden of delen van de vacaturetekst die niet in de lijst van bigrammen voorkomen. Dat kan zijn omdat deze tekst over het geheel (te) weinig voorkomt. Voorbeeld: “kritisch naar jezelf en de organisatie kijken”, wordt niet met bigrammen herkend. Waarschijnlijk komt “kritisch” niet vaak voor, terwijl “organisatie” in vacatureteksten heel vaak voorkomt maar niet per se in de zin van een skill.

Al met al dringt zich de conclusie op dat het geautomatiseerd monitoren van skills aan de hand van vacatureteksten een lastige opgave is. Het is relatief gemakkelijk voor eenduidige skills (bijvoorbeeld kennis van of ervaring met MS Excel, of andere software), ten opzichte van skills die in vele soortgelijke woorden kunnen worden beschreven.

Voor de hand liggende opties zijn om de scope van de taxonomie te beperken (bijvoorbeeld geen of minder focus op en detaillering van management skills, educatie en ervaring), de nadruk te leggen op skills die worden gezien als doorslaggevend in de toekomst (data- en IT-gerelateerde skills), en de vacatureteksten zo te ordenen dat ze ad-hoc kunnen worden geanalyseerd naar aanleiding van vragen vanuit de Learning Community (of, zoals hierboven, op basis van de “diepere” bevindingen van de codeurs).

Vervolgstappen

Dat zou ervoor pleiten om in de opzet van het onderzoek het accent te verleggen van “breed en ondiep” (algoritme loslaten op Jobdigger data), naar “smal en diep”. Een eerder geopperd idee is om regelmatig vacatureteksten op te halen bij een panel van logistieke bedrijven – waaronder ook de deelnemers aan de Learning Community. De ideeën en bevindingen vanuit dat panel kunnen nog steeds worden afgezet tegen cijfers over de hele

populatie (als we de Jobdigger data als populatie van vacatures kunnen beschouwen), maar hebben als voordeel diepgang, context en kennis over de bedrijven achter de vacatures. Een nadeel van Jobdigger data als enige of voornaamste bron, is dat vacatures vaak na-ijlen op de werkelijke behoefte aan en vraag naar skills, en ook niet altijd een goede of volledige beschrijving geven van de behoefte van de organisatie.

3. Learning Community

3.1. Doelstelling

Doel is om een Learning Community op te zetten met 6 tot 8 bedrijven waarin de bedrijven de eigen ontwikkelvraag op future skills definiëren, door middel van een project waarin deze ontwikkelvraag wordt opgepakt inzicht krijgen in de eigen futures skills opgave, inzicht krijgen in de future skills vraagstukken van collega's en feedback krijgen van collega's. Hierbij wordt ook ondersteuning van studenten en onderzoekers geboden. Om tot concrete vraagstukken te komen is met de bedrijven die zich hebben gemeld eerst een uitgebreid oriënterend gesprek gevoerd en zijn vervolgens bijeenkomsten met de deelnemende bedrijven georganiseerd. Tijdens de bijeenkomsten formuleren de bedrijven een project waar zij individueel aan werken, met ondersteuning vanuit de community, studenten en onderzoekers. Vraagstukken hieruit worden in het onderwijs van studiejaar 2023-2024 uitgezet onder de studenten.

3.2. Activiteiten Learning Community

Aanpak Zwolle – sessies en aantal individuele ondersteunende gesprekken

Werving om logistieke organisaties voor de Learning Community te enthousiasmeren startte in 2022 in de regio Zwolle in samenwerking met TLN en evofenedex via mailing, LinkedIn en persoonlijke benadering. In de periode Jan – juli 2023 hebben we 5 Learning Community bijeenkomsten met steeds 3 logistieke bedrijven gehad. Al dit leidde tot bedrijvenvraagstukken in lijn met de veranderende logistieke functies door toe doen van onder meer technologische vooruitgang.

Het doel en de opbrengst van deze bijeenkomsten was/is dat er in de regio Zwolle 3 bedrijven participeren met de Learning Community Zwolle. Deze bedrijven zijn Combi Terminal Twente uit Hengelo (OV), Aloys Roemaat uit Lichtenvoorde en MCS BV – Full Container service Logistics te Meppel. Bij 2 bedrijven (A.Roemaat en MCS) gaan, mede gezien de scherp geformuleerde onderzoeksvragen 2 groepen met minor 7 bedrijfskunde studenten van start (totaal 8 studenten). Deze onderzoeken hebben een tijdsbeslag van 20 weken en duren tot februari 2024. Ook gaan HRM-studenten aan de slag om vraagstukken rondom de bedrijfscultuur uit te werken.

Aanpak Rotterdam – van inventariserende gesprekken naar een community

Om de Learning Community in de regio Rotterdam op te bouwen zijn in 2022 door TLN en EVOFenedex bedrijven benaderd. Twee bedrijven zijn hebben zich aangemeld om deel te nemen aan de Learning Community. Omdat dit aantal te weinig was om de community mee te starten zijn bedrijven die betrokken zijn bij het afstuderen van de opleiding Logistiek Management benaderd voor deelname aan de Learning Community. Dit is in maart 2023 gedaan tijdens de afstudeertafels die voor studenten en bedrijven worden georganiseerd. Van de 75 bedrijven hebben vijf bedrijven hun interesse uitgesproken. Met deze bedrijven zijn interviews gehouden, waarna vier bedrijven hebben aangegeven daadwerkelijk mee te willen doen aan de Learning Community, het vijfde bedrijf wil verregaande samenwerking met de opleiding, maar wil niet betrokken zijn bij de Learning Community.

Met de zes bedrijven zijn in de periode mei-juni 2023 interviews afgenomen met als doel het thema met de bedrijven af te tasten en de wensen en drijfveren van de bedrijven voor de Learning Community in kaart te brengen. Vervolgens is een eerste bijeenkomst van de Learning Community georganiseerd. In verband met beschikbaarheid van de bedrijfsdeelnemers is ervoor gekozen de eerste bijeenkomst op te splitsen, een eerste bijeenkomst is gehouden op 3 juli 2023 met de helft van de bedrijven. Een volgende bijeenkomst met de andere helft van de bedrijven wordt ingepland voor september/oktober 2023.

Topsector Logistiek Festival

De opzet van de Learning Community is gepresenteerd in een break-out sessie op het Topsector Logistiek Festival in De Kuip. In deze sessie is de aanleiding en opzet van de Learning Community toegelicht. De 40 deelnemers in de zaal hebben in een oefening, waarbij in groepen een geanonimiseerde casus van een deelnemend bedrijf is besproken, ervaren hoe een Learning Community werkt.



3.3. Vraagstukken van deelnemende bedrijven

VDH Company	
Profiel	- VDH is een middelgrote logistiek dienstverlener en is georganiseerd in verschillende bedrijfsonderdelen - Het betrokken bedrijfs onderdeel is gevestigd in Moerdijk en behandelt de Europese distributie fruit van met name Lidl.
Skills vraagstukken	- Door technologische vernieuwing en de krapte op de arbeidsmarkt is skills een groot vraagstuk voor VDH Company - Er zijn verschillende vraagstukken hierop bij VDH Company, zoals: 1) technologie, welke technologie kan ingezet worden en hierop experimenteren. Vervolgens: Wat betekent die technologie voor het werk; 2) Door krapte op de arbeidsmarkt veel uitzendkrachten: hoe registreer je kennis, hou je kennis vast en hoe deel je kennis. Met name ook 'kantoorwerk' wordt een probleem. 3) Hoe bind en boei je mensen - Bestaande samenwerking is met name met de klant. Projecten zoals IT worden ook met de klant samen opgepakt. - Nieuwe mogelijke samenwerkingen worden gezien met hogeschool (logistiek opleidingen) en met andere bedrijven (zoals in de Learning Community) voor innovatieprojecten en experimenten (delen leerervaringen en (investerings) lasten).
Project	Tijdens de eerste bijeenkomst is besproken dat het bedrijf in de periode september-oktober 2023 het project definieert.

All Round Cargo Handling	
Profiel	- Allround Cargo Handling is een MKB bedrijf met 80FTE. Het bedrijf bestaat 30 en is een belangrijke speler in de keten van noten, zaden en zuidvruchten, ook wereldwijd. De toonaangevende traders die de goederenstroom via Rotterdam laten lopen, liggen bij Allround Cargo Handling - Het bedrijf heeft in de afgelopen jaren een turbulente groei gekend en is nu in rustiger en stabielere vaarwater terecht gekomen. Daarmee is er nu ruimte voor ontwikkeling. - Ontwikkelingen voor het bedrijf zijn met name: 1) Data en datanalyse wordt steeds belangrijker in logistieke keten; 2) Goede HBO mensen zijn niet te porren voor een baan in logistiek. Goede HBO-ers zijn echter belangrijk voor toekomst. Beeldvorming van de logistiek is hierbij ook verkeerd; 3) Er is nauwelijks tijd en expertise op het terrein van de goederen en de afhandeling hiervan. Daarom moet het kennis- en ontwikkelingsniveau opgekrikt worden.
Skills vraagstukken	Future skills in logistiek wordt gezien als erg interessant en als noodzaak, maar Allround Cargo Handling is hier ook zoekend. HR is nu vooral gericht op operationele taken. Lastig te bepalen wat hierin prioriteit gaat hebben, met name ook om talent te behouden

	voor de toekomst. Hierbij worden ontwikkeling, leren als organisatie belangrijk. • Het is lastig om opdrachten af te stemmen (intern en richting hogeschool) en hiermee een ontwikkeling te maken, bijvoorbeeld door continuering van projecten. • Netwerken mobiliseren wordt belangrijk om: 1) Goede mensen krijgen, 2) vooral de goede mensen vasthouden. Hiervoor worden functies uitgebreid om de mensen te binden en boeien. HBO niet alleen voor salaris, maar ook motivatie. • Samenwerking met Hogeschool Rotterdam wordt gezocht op het gebied van de skills maar ook met de opleiding om de HBO studenten kennis te laten maken met logistiek en het bedrijf.
Project	Tijdens de eerste bijeenkomst is besproken dat het bedrijf in de periode september-oktober 2023 het project definieert.

Holland Inkoop Professionals	
Profiel	• Holland inkoop Professionals (HIP) is in 2019 opgestart. Van belang voor HIP om zich als inkoopbureau te onderscheiden ten opzichte van ZZP-er worden. • HIP houdt oog op competenties voor de inkopers en ontwikkelingen in de markt en heeft 2 trainers die ook inkoopexperts zijn. • HIP ziet zichzelf als kenniscentrum en positioneert zich als expert op de markt. Er is bij HIP veel kennis op de aanbestedingswet en jurisprudentie daarop. Intern worden er interviews, teambuildings en dergelijke gehouden, onder andere op competenties, weerstand en advies geven.
Skills vraagstukken	• HIP is ingegaan op het vraagstuk van Future proof skills in logistiek om vooral de relatie met de hogeschool goed houden. Studenten hebben het momenteel voor het kiezen en er is meer te kiezen. Via afstuderen en de minor Inkoop wordt al samengewerkt met de hogeschool. Dit is van belang om contact te krijgen en houden met studenten, die kunnen eventueel consultants kunnen worden. • De samenwerking met de hogeschool wordt gezien als win-win situatie. HIP wil graag laten zien en ervaren hoe het werk eruitziet door onder andere gastcolleges te geven, projecten te begeleiden, samen te werken in de praktijk, HIP trainers die aansluiten bij studenten en middels trainingen en rollenspellen: hoe is het om consultant te zijn. HIP wil laten zien dat werken niet saai hoeft te zijn "VIP bij HIP". • Er is niet direct een actuele vraag op het project Future skills in Logistics, maar kruisbestuivingen tussen bedrijven nodig is voor de komende tijd om studenten te triggeren en verleiden.
Project	Tijdens de eerste bijeenkomst is besproken dat het bedrijf in de periode september-oktober 2023 het project definieert.

Euser	
Profiel	- Euser transport is een bedrijf met 750 medewerkers en 20 standplaatsen in Nederland. Bijna 1000 chauffeurs rijden voor Euser. Euser is vooral actief op de gebieden retail farma en horeca bevoorrading, vooral nationaal transport. Er zijn 20 klanten waaronder Sligro, Picnic, Jumbo en Technische Unie. - Euser is in de laatste 10 jaar enorm gegroeid. Er is veel nieuw personeel in dienst dat is aangenomen in het kader groei en veranderen. Het team gebouwd en organisatie is ingericht. - De organisatie beweegt nu naar meer vooruitkijken. Nu wordt nog veel bepaald door de waan van de dag, maar dit beweegt nu langzaam naar pro-actiever werken en vooruitkijken waar het naartoe gaat in de branche. - Intern zijn er grote stappen genomen: digitalisering, meer overhead, kantoorpersoneel, functies en functieomschrijvingen zijn gevormd, business analisten in dienst, nu worden met digitalisering stappen gemaakt en in de toekomst worden hierin ook verdere stappen genomen, bijvoorbeeld in samenwerking met collega transportbedrijven in het ontwikkelen van een schil over het planningssysteem. - Ontwikkelingen zijn onder andere: 1) De stap wordt gemaakt naar stuurinformatie middels Power BI. Men wil KPI's neerzetten en iets mee doen, de data wordt nu niet altijd geraadpleegd. De vraag hierbij is ook: Wat doe je ermee en het betrekken van het personeel; 2) schil over het planningssysteem samen met drie andere transporteurs. Waarmee het plannen makkelijker wordt en er interactie is met de chauffeur; 3) tekort aan personeel. Euser werkt met 150 uitzendkrachten en 30% Poolse medewerkers, beschikbaarheid chauffeurs is een enorm issue; 4) Duurzaamheid is een groot vraagstuk, sowieso bij veel familiebedrijven omdat ZE trucks veel te duur zijn en er geen investeerders zijn daarachter.
Skills vraagstukken	- Over skills vraagstukken is buiten bovengenoemde ontwikkelingen nog niet echt nagedacht, maar wordt voor Euser wel belangrijk om mee te nemen. - Wil een globale richting voor de Learning Community en welke stappen om daar naartoe te komen. Dit kan, gezien het vraagstuk alleen met disciplines bij elkaar, en daarmee wordt de meerwaarde geleverd. Het is wenselijk om breed te kijken, over ketens heen. Wil dit graag programmatisch vorm gegeven zien in plaats van incidenteel. Doorwerking van projecten (cumulatie van kennis) heeft een prioriteit ook met andere opleidingen - Er moet 1 of enkele doelstellingen geformuleerd te worden. Concreet, richting geven waardoor meer meters gemaakt kunnen worden en goede verwachtingen; mensen aan tafel die dezelfde kant op willen gaan; en wel flexibiliteit en tussentijdse evaluatie.
Project	Een eerste bijeenkomst met Euser, Den Hartogh en Technische Unie wordt gehouden in september of oktober 2023

Technische Unie	
Profiel	• Bedrijf heeft een lange geschiedenis (bestaat 140 jaar). Continuïteit en operational excellence vormen de kern van de bedrijfsvoering. Van hieruit ook de behoefte aan balans tussen bedrijfsvoering en innovatie. • Het logistiek MT spreekt meer uit en durft meer. De nieuwe generatie staat vooraan bij nieuwe ontwikkelingen, maar lopen aan tegen oude versus nieuwe denkwijzen. Om dit te doorbreken zijn meer ingrijpende benaderingen nodig, ook voor de toekomst. • Veel mensen bij Technische Unie zitten er vanuit intrinsieke motivatie • De ontwikkelingen zijn: 1) Traditionele logistieke vraagstukken worden MBO+ en de HBO functie meer de integratie tussen zaken betreft (log en IT; tussen afdelingen): "Logistiekelingen worden halve IT-ers binnen TU"; 2) distributiestructuren veranderen: Van vrachtwagen, naar bestelbusje, fietskoerier, waarbij wel mensen ontlast moeten worden bij fysieke inzet; 3) Robotisering en automatisering wordt aanvullend op de bestaande processen; 4) soorten producten verandert; 5) Duurzaamheid en circulariteit worden belangrijk voor het bedrijf en ook de toekomstige werknemer.
Skills vraagstukken	• Cultuurverandering komt bottom up, nieuwe werknemers/ jongeren brengen verfrissing en vernieuwing mee; de nieuwe generatie staat binnen Technische Unie bij nieuwe ontwikkelingen vooraan. Daarom wil Technische Unie de aansluiting houden met jongeren "De managers van nu zijn stagiairs van 10 jaar geleden", en daarom wil Technische Unie de aansluiting houden en verder ontwikkelen met relevante opleidingen. • Daarbij heeft Technische Unie Interesse in samenwerking met het ontwikkelen van strategieën voor de organisatie op basis van een skills aanpak • Vraagstukken van Technische Unie zijn: 1) Hoe vergaar je de juiste kennis op het juiste moment; 2) Hoe leg je de standaard voor innovatieprocessen vast: Documenteren van zaken, processen, connecties en argumenten voor aanpassingen, waar ligt de kennis (voor verbeterprocessen); 3) Voor wat betreft duurzaamheid en circulariteit: hoe Technische Unie en ook de medewerkers zich hierin kunnen profileren en hoe dit in het systeem van bedrijfsvoering te integreren is; 4) hoe krijg je het bedrijf en de werkvloer mee in innovatie • Voorwaarden voor samenwerking zijn dat er geen concurrenten betrokken worden, samenwerking met klanten kan wel, maar moet intern wel afgestemd worden. Ook eventuele publicaties moeten intern afgestemd worden. Leren graag van door met andere organisaties samen te zoeken en best practices uitwisselen.
Project	Een eerste bijeenkomst met Euser, Den Hartogh en Technische Unie wordt gehouden in september of oktober 2023

Den Hartogh	
Profiel	• Bedrijf heeft een lange geschiedenis (bestaat meer dan 100 jaar). • Het bedrijf heeft 50 locaties in de wereld en biedt werk aan circa 2000 mensen. Het is gespecialiseerd in het transport van chemische en petrochemische producten voor klanten zoals Shell. • Binnen twee jaar krijgt Den Hartogh een nieuw hoofdkantoor op de kop van de Sluisjesdijk, deze locatie moet onder andere meer een campusgevoel geven.
Skills vraagstukken	• Future skills vraagstukken zijn zeker van belang voor Den Hartogh, maar staan niet op de voorgrond. Enkele zaken die zijn benoemd zijn: het bieden van een arbeidspakket waarmee mensen aangetrokken worden en behouden blijven; wijzigingen in het werk als gevolg van andere planningsparameters; duurzaamheidsvraagstukken. • Den Hartogh wil aansluiten bij de Learning Community, maar is wel terughoudend. Inventarisatie van de skills vraagstukken wordt intern uitgevoerd en terugkoppeling hierop is nog niet gegeven.
Project	Een eerste bijeenkomst met Euser, Den Hartogh en Technische Unie wordt gehouden in september of oktober 2023

Aloys Roemaat te Lichtenvoorde	
Profiel	• AR is een transportbedrijf met 4 vestigingen –heeft 173 FTE, 70 trekkers/bakwagens, 85 opleggers en aanhangers en 34 kooiopen. AR stuurt dagelijks 100 auto's aan op de weg • AR bestaat sinds 1964 en heeft sinds April 2022 een nieuwe directeur-eigenaar (Dhr.Thomas Kruip). • In 2022 is er 11:000 M2 aangekocht voor een duurzame nieuwe extra vestiging voor opslag en warehousing. AR wil de groene doelstellingen behalen door de aanschaf van LNG-trucks en elektrische kooiopen. • <u>Missie:</u> "The ART in transport". AR biedt opdrachtgevers eerlijke en specialistische logistieke dienstverlening, gerealiseerd door gemotiveerde medewerkers die dit met oprechte betrokkenheid uitvoeren. • <u>Visie:</u> Als aantrekkelijke werkgever biedt AR de best mogelijke dienstverlening aan opdrachtgevers. Bestaande klanten waarderen deze kwaliteiten van ART en nieuwe klanten worden erdoor aangetrokken. Onze drie pijlers Focus, Innovatie en Groei vormen onze strategie voor de toekomst.
Skills vraagstukken	Als AR terugkijkt vanaf 2030 van wat zij willen hebben bereikt zijn de vraagstukken v.w.b. de future logistic skills; • Welke technologische ontwikkeling(en) en tools passen wij toe in 2030? • Zijn we koploper of volger?

	• Zijn we gegaan voor de lange of korte termijn toepassing? • Wat vinden onze klanten belangrijk (sociaal/milieu)? • Welke technologische ontwikkelingen hebben gezorgd voor verduurzaming van onze bedrijfsprocessen? En hoe beïnvloeden deze de skills van onze medewerkers in ons warehouse, cross dock, kantoor en chauffeurs.
Project	Per september 2023 starten bij AR 2 groepen van 4 studenten (minor 7 BK + HR) van de Hogeschool Windesheim, vanuit een Logistieke en een HR onderzoeksoptiek. Logistiek – Studenten Groep 1 • Wie worden de key-users? • Welke processen veranderen er? HR – Studenten Groep 2 • Welke skills zijn er nodig? • Welke impact heeft de technologie op de mens binnen Roemaat? • Is dit afdeling afhankelijk? Of bedrijfsbreed? Begeleiding is vanuit AR, de hogeschool, vanuit het Lectoraat Supply Chain Finance en vanuit dit Future Skills project (vallend onder het subsidieproject "SPRONG / Kansen met Data). Wekelijks is er afstemming met een AR bedrijfsmentor – en 4 keer is er een studenteninterview gepland.

MCS (Multi Modal Container Services) te Meppel	
Profiel	• MCS bestaat sinds 1993 en is de grootste in slimme containerlogistiek met 4 vestigingen –heeft 80 LKW's, 10 schepen en verschepen jaarlijks ca.100.000 containers. • Transport en duurzaamheid: het heeft MCS's aandacht. Eén vol schip over het water is duurzamer dan 156 vrachtwagens op de weg. Door transport over de Nederlandse binnenwateren is er veel minder CO2-uitstoot. De binnenvaart is een slimme en milieuvriendelijke oplossing om grote hoeveelheden containers te vervoeren.
Skills vraagstukken	• Op welke wijze heeft de MCS-cultuur invloed op de relatie tussen het Terminal proces en de doorstroom van het personeel + Hoe kan verdere automatisering van de terminal richting 2030 bijdragen aan een verbetering (vereenvoudigen instroom & verlenging doorstroom)? • 1 MCS heeft inzichten en adviezen nodig omtrent haar Terminalproces, (van hoofdkantoor Drachten naar terminal (Meppel). Doel is om door efficiënter te werken – de menselijke handelingen (+fouten) te beperken. • 2 MCS wil graag inzichten en adviezen omtrent de MCS-cultuur.
Project	Per september 2023 starten bij MCS 2 groepen van 4 studenten van de Hogeschool Windesheim, vanuit een Logistieke en een HR onderzoeksoptiek. Logistiek – Studenten Groep 1

	• Wie worden de key-users? • Welke processen veranderen er? HR – Studenten Groep 2 • Welke skills zijn er nodig? • Welke impact heeft de technologie op de mens binnen Roemaat? • Is dit afdeling afhankelijk? Of bedrijfsbreed? Begeleiding is vanuit de hogeschool, vanuit het Lectoraat Supply Chain Finance en vanuit dit Future Skills project (vallend onder het subsidieproject "SPRONG / Kansen met Data)
--	---

CTT – Combi Terminal Twente te Hengelo	
Profiel	• CTT Hengelo bestaat sinds medio jaren tachtig van de vorige eeuw en is een moderne inlandterminal met 2 eigen op-en overslagterminals in Rotterdam en Almelo. Ala professioneel logistiek partner bieden zij synchromodaal transport over water, spoor en weg. CTT heeft vanaf haar terminal in Rotterdam ook een verbinding naar meerdere locaties in Polen, de haven van Antwerpen, Zwitserland, Frankrijk en Spanje.
Skills vraagstukken	Digitalisering. Bezig met de ontwikkeling van een klantportal, wil deze zo efficiënt mogelijk in de markt zetten. Dus medewerkers moeten deze zo goed mogelijk vullen. Doel is dit in juni 2023 gereed te hebben. Medewerkers: informeren, kennis laten maken met het systeem, klant kennis laten maken en laten gebruiken, opvolgen e.d. Wanneer doe je dat. Klant is laad-los adres. Ontzorgen van de klant door in 1 portal informatie aan te bieden. Klant (Grolsch) wil de klantportal graag vanwege CO2 stikstof plicht 2024. Timberland wil korter op de bal acteren. Laad- en lostijden in WMS-systeem invoeren-> melding aan CTT. Taken veranderen voor medewerkers, want minder telefoontjes en meer op kwaliteit sturen en pro-actief handelen. Duitse klanten zijn conservatiever, beschikken niet over pc's, en behoeven dus een andere benadering. (Bijv. inspelen op productiviteitsgroei van de klant, mensen en processen slimmer maken, verspilling uit het proces halen e.d.) Nieuwe skills zijn nodig - zoals systeem denken, - oorzaak gevolg inzien, - abstracter en scenario denken. Grootste gevaar is het niet signaleren of niet melden. Klantensupport zal pro-actief worden ingericht.
Project	n.v.t.

Bakkerij Borgesius te Bunschoten	
Profiel	- Familiebedrijf Bakkerij Borgesius bestaat sinds 1895 en bakt en verpakt dagelijks 800.000 bakkerijproducten die zij leveren aan supermarkten. - Beschikt over 9 bakkerijen en beleveren 900 winkels met 190 vrachtwagens en gebruiken jaarlijks 4000 vrachtwagens aan meel.
Skills vraagstukken	De HR-manager van Borgesius had interesse in ons Future Skills project en wilde graag aansluiten. Echter overnames en interne ontwikkelingen zorgden voor meer prioriteit en doen daarom niet mee.
Project	n.v.t., teruggetrokken uit de Learning Community

4. Concept onderzoeksagenda Future Skills in Logistics

De veranderingen die de digitale transformatie teweegbrengt in de logistieke organisaties leiden tot vraagstukken op het gebied van de inzet van human resources.

Duurzame inzet in relatie tot de blijvende toegevoegde waarde van werknemers zijn essentieel voor de toekomst van de organisatie. De digitale transformatie versnelt functiedifferentiatie op verschillende niveaus. Door deze transformatie vindt zowel taakverarming (door het wegvallen van routinetaken) als taakverrijking plaats. Door ook een steeds krappere arbeidsmarkt vraagt dit zowel om acute oplossingen als om een langetermijnstrategie.

Onderzoeksvragen en aanpak

In dit deelonderzoek is onderzocht hoe organisaties in de logistiek sector zowel kennis als vaardigheden duurzaam ontwikkelen. Hierbij zijn de volgende vragen gesteld:

- Hoe en met welke instrumenten kunnen bedrijven in de logistiek sector kennis en vaardigheden continu vertalen naar kennis en vaardigheden en afstemmen op blijvende veranderingen?
- Welke problemen hebben deze organisaties om hun skills gap te analyseren als gevolg van functiedifferentiatie?
- Wat is een richtinggevend verklarend theoretisch framework om een gedifferentieerde aanpak of methode te ontwikkelen?

Op basis van deze vragen is eerste een conceptueel framework ontwikkeld dat bijdraagt aan inzicht voor de ontwikkeling van een gedifferentieerd human resources model gericht op analyse en ontwikkeling van kennis en vaardigheden.

In het vooronderzoek zijn vragen uitgezet bij de deelnemende bedrijven om de condities voor een model te kunnen ontwikkelen gegeven de verschillende capaciteiten op dit gebied tussen organisaties. Daarna zijn interviews gehouden bij een aantal geselecteerde bedrijven en zijn de resultaten besproken.

Resultaten

De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn:

1. Het analyseren van skills gaps moet plaatsvinden op 3 domeinen die ieder eigen dominante terugkerende patronen hebben.
2. De voorgestelde methode is ingegeven door verschillen in demografische kenmerken van organisaties (opleiding, leeftijd) en het vermogen (capabiliteit en capaciteit) om skills- of HRM-instrumenten toe te passen dan wel te ontwikkelen.
3. Conversie van tacit knowledge naar expliciete kennis en vaardigheden beschrijvingen volgens een methodiek die aandacht besteedt aan onderlinge verschillen binnen de sector is een belangrijk stap die ook bijdraagt aan best practices die opschaling mogelijk maakt.
4. Een Learning Community kan bijdragen aan onderzoek naar efficiënte toepassingen. Door de opgedane kennis aan de curriculumontwikkeling voor studenten van logistieke opleidingen verbinden neemt deze kennis verder toe.

5. Doorontwikkelen Learning Community 2024

5.1. Evaluatie 2022–2023

Het omzetten van de theorie van een Learning Community naar de praktijk blijkt een weerbarstige opgave. Het opstarten van een nieuw initiatief is altijd een intensief proces, maar ondanks het krachtige thema bleek het werven en binden van deelnemers een grote uitdaging. De leerpunten zijn:

- Het plan was om bedrijven te werven en daarna een kick-off te organiseren waarin de bedrijven gezamenlijk van start gaan en daarna een project gaan definiëren. Het wachten op voldoende deelnemers en het vinden van een moment waarop alle bedrijven en docentonderzoekers aanwezig kunnen zijn, bleek lastig en zeer vertragend voor het proces. Daardoor ging het momentum bij een aantal deelnemers die interesse toonden verloren. De aanpak waarbij bedrijven via een intakegesprek direct aan de slag gaan met het zoeken van een project was productiever omdat er direct een werkrelatie ontstaat. Desondanks blijft het plannen van bijeenkomsten met de deelnemende bedrijven een uitdaging.
- Geïnteresseerde HRM-managers hebben moeite met het meekrijgen van de logistieke organisatie. Juist bij HRM-managers is er besef dat het thema Future Skills structureel aandacht behoeft binnen de organisatie, maar de logistieke organisatie lijkt tot nog de focus te hebben op de vraagstukken die op korte termijn opgelost moeten worden. Het benaderen van bedrijven via HRM levert dus geen garantie voor draagvlak binnen het bedrijf.
- Bedrijven interpreteren het onderwerp Future Skills regelmatig als het hebben van een verbinding met de HBO-opleidingen. De verbinding heeft vooral tot doel om de werving van HBO-stagiairs en afstudeerders te vergemakkelijken en zo nieuwe medewerkers te werven. In de Learning Community is besloten om deze bedrijven deel te laten nemen ook al is er nog geen duidelijk Future Skills vraagstuk. De verwachting is dat met een goede werkrelatie hier kansen voor ontstaan.
- Er is bij het merendeel van de bedrijven een besef dat future skills belangrijk is, maar bedrijven hebben geen idee wat het vraagstuk is en hoe dat aangepakt kan worden. Dit scherper krijgen is natuurlijk ook een van de doelstellingen van de Learning Community, maar dat betekent dat initieel wel een goede, professionele begeleiding van de docentonderzoekers nodig is. Dat wordt nu adhoc opgepakt en is nog sterk afhankelijk van de docentonderzoeker die contact heeft met het bedrijf. Een effectief stappenplan om dit proces te doorlopen is wenselijk.

5.2. Vervolgstappen 2023–2024

- Uitvoering van de Future Skills projecten. De projecten van de bedrijven worden door de bedrijven opgestart en uitgevoerd en ondersteund met onderwijsprojecten. In de regio Zwolle zijn de eerste minor-projecten met studenten Technische Bedrijfskunde en HRM inmiddels gestart. In Rotterdam zal de focus liggen op het definiëren van afstudeerprojecten die starten in februari 2024. De opdrachten worden aangeboden aan studenten Logistiek Management, Logistics Engineering, HRM en International Supply Chain Management.
- Vergroten van de Learning Community. De kiem van de Learning Communities is nu aanwezig maar voor een grotere impact, verkleinen van de kwetsbaarheid en het verrijken van de Learning Community is een groter aantal deelnemers gewenst. Het inrichten van een permanent wervingsproces en wervingscapaciteit is essentieel om dat te bereiken. Daarom wordt in 2024 ingezet op een grotere zichtbaarheid en het bereiken van concrete resultaten waarmee de propositie voor nieuwe bedrijven concreter en daarmee herkenbaar wordt.
- Kennisvragen en ontwikkelen van research design. Het doel van de Learning Community is om kennis op te bouwen en toe te passen waarmee bedrijven de 'Future Skills Gap' in beeld kunnen krijgen en concrete stappen kunnen zetten. De onderzoeksvragen en aanzet van het conceptueel model worden verder aangescherpt om doelgericht binnen elk van de bedrijfsprojecten de benodigde onderzoeksdata te kunnen verzamelen en om de bevindingen vanuit de casuïstiek van de diverse bedrijfsprojecten te kunnen omzetten naar theorievorming.

6. Conclusie

6.1. Evaluatie van de taxonomie

De evaluatie van de vacatureanalyse heeft inzichtelijk gemaakt dat een aanpak met bigrammen een effectieve manier is om vacatures te filteren, maar dat het wenselijk en wellicht noodzakelijk is om met gebruikers en ontwikkelaars duidelijker af te spreken wat er onder skills wordt verstaan (wat is wel of niet een skill en waarom) en waarom een skill binnen de taxonomie in een bepaalde categorie is opgenomen. Daarmee kunnen de verschillen in interpretatie die in de evaluatie naar bovenkwam worden voorkomen. Pas dan is het mogelijk om te bepalen of de aanpak met de bigrammen een effectief filter is om de skills die door de reviewers zijn herkend kunnen worden gedetecteerd. In een volgende fase moet deze stap worden gezet.

Er zijn allerlei taalkundige uitdagingen om skills die bestaan uit drie of meer woorden en die lang niet altijd direct achter elkaar in de tekst staan te herkennen. Daarvoor zijn slimme data science technieken of AI-toepassingen nodig. Omdat het niet de ambitie van de projectpartners is om flink te investeren in de ontwikkeling van specialistische algoritmen, wordt de voorkeur gegeven om de huidige methodiek met bigrammen te blijven gebruiken en de nadruk te leggen om de bigramman zo scherp mogelijk te definiëren.

6.2. Learning Community

Er is veel inspanning geleverd om de Learning Communities in Zwolle en Rotterdam op te starten en bedrijven te ondersteunen bij het formuleren van hun eigen Future Skills traject. De deelnemende bedrijven begrijpen de aanpak en waarderen de inzet van studenten om het proces bij het bedrijf stap voor stap te faciliteren. Ondanks het enthousiasme van de bedrijven, docentonderzoekers en de arbeidsmarkt beleidsmedewerkers van TLN en evofenedex is het nog een pril en kwetsbare community.

De diversiteit aan vraagstukken die de bedrijven neerleggen is groot en daarnaast zijn de vraagstukken ook heel breed gedefinieerd. De vraagstukken variëren van de strategische vraag hoe keuzes voor logistieke innovaties de future skills en de positie van de eigen medewerkers beïnvloeden tot de vraag hoe medewerkers waarbij het werk wordt gedigitaliseerd verleid en begeleid kunnen worden om een andere functie op te pakken. Een terugkerend vraagstuk is hoe de bedrijven bij toenemende automatisering voldoende kennis over processen en 'de business' in huis kunnen houden zodat er voldoende expertise in huis is om systemen en processen in de toekomst te kunnen aanpassen.

De opgave voor de hogescholen is om op korte termijn tot een praktisch toepasbaar theoretisch kader te komen waarmee de situatie en behoeften bij de bedrijven kunnen worden geanalyseerd om tot een scherpe afbakening van het Future Skills-vraagstuk te komen. Essentieel is dat de hogescholen laten zien dat er in kennis en kunde meerwaarde wordt geleverd en dat deze bijdrage meer is dan het organiseren, inzetten en begeleiden van studenten op de geformuleerde projecten. Daarnaast is het belangrijk om een continu

wervingsproces in te kunnen richten om in elke regio tot een kritische massa te komen van 10 deelnemende bedrijven.