



"*Welcome to my past, welcome to my future.* Ik was 26 november bij een lezing van Henry Mintzberg; dit was de titel van zijn verhaal, en ik vond het een mooie titel, ook voor mij. Al zou ik liever zeggen: *Welcome to our past, welcome to our future.*"

Welcome to our past, welcome to our future

Afscheidsrede

6 december 2018

Stef Weijers

Programmadirecteur KennisDC Logistiek
Gelderland



9

- 1 Trapezewerkers sierden het voormalige logo van ons lectoraat – trapezewerkers die het vakmanschap, de fitnesses, en *the perfect fit* symboliseren. Die achterliggende ambitie is niet verdwenen, integendeel, maar die heeft vorm gekregen in het nieuwe huidige symbool – de bijzondere KennisDC structuur die we in de loop der jaren hebben opgebouwd en waar we uitermate trots op zijn. Straks meer daarover.

Aanvankelijk had ik hier alleen een dankwoord uit willen spreken. Want het opbouwen van een lectoraat doe je samen en ik wil veel mensen en partijen bedanken voor hun rol daarbij. Maar mijn collega's hebben me duidelijk gemaakt dat dat toch niet de bedoeling was. Daar hebben ze ook wel gelijk in. Van het opbouwen van een lectoraat valt veel te leren, en een aantal leerpunten wil ik graag met jullie delen. Ik kijk even terug en even vooruit.

Over logistiek zelf ga ik niet heel veel vertellen. Als je even de nieuwe terminologie weg denkt, is er dan veel veranderd in de 16,5 jaar dat ik hier zit? Ik denk het niet. Als je de principes kent, is logistiek niet zo heel ingewikkeld. Het wordt wel ingewikkeld als het om grote aantallen gaat. En aantallen zijn in de afgelopen 16,5 jaar dat ik hier zit geëxplodeerd. Aantallen goederen, aantallen bedrijven, aantal potentiële concurrenten, vrachtwagens, DC's, af te leggen kilometers, noem maar op.

Maar eerst, fijn dat jullie er zijn!

- 2 Terugkijken. Ik begin met de uitspraak van Anka Mulder, voorzitter van het CvB van Saxion en voormalig CvB-lid van de TU Delft, dat het **onderscheid tussen hogescholen en universiteiten** wat haar betreft de vuilnisbak in kan.¹

15 jaar geleden vroeg emeritus hoogleraar Kees Ruijgrok me, na het uitspreken van mijn inaugurele rede: Hoe lang gaat het duren eer hogescholen en universiteiten één zijn geworden? 10 jaar? 15 jaar? In de discussie hadden we al snel de Engelse Polytechnics in gedachten, die in zeer korte tijd geïntegreerd zijn met de universiteiten. Westminster University is zo'n voormalige Polytechnic, waarmee we vanuit onze logistieke opleiding hier aan de HAN jarenlang hebben samengewerkt.

Kees, het is tijd voor een antwoord: Het gaat nog een hele tijd duren! Het is nog niet zo ver maar de VSNU en de VH agenderen dit onderwerp op dit moment. Anka Mulder kent beide werelden en komt ook tot deze conclusie.

Laten we eens kijken waar we nu staan.

- 3 Op dit moment hebben we in Nederland 14 **universiteiten**. Zij ontvangen samen 3,5 Miljard aan onderzoeksmiddelen – dan tel ik het Miljard voor de 7 umc's nog niet mee. Zij hebben allen een zeer uitgebreid onderzoeksnetwerk. Onderzoek is primair, en dat hebben ze voor elkaar weten te krijgen mede door razendsnel een aio-stelsel in elkaar te zetten.

Daarnaast hebben we 37 **hogescholen**; die ontvangen samen 217 Miljoen aan onderzoeksmiddelen. De cijfers spreken voor zich!

Hogescholen hebben allen een zeer uitgebreid netwerk in het bedrijfsleven. Voor hen is onderwijs primair, maar een aantal van hen profileert zich als University of Applied Sciences (UAS). Maar dan is mijn vraag: waar is het stelsel waar dat op moet drijven? Diverse hogescholen sturen op het vergroten van het aantal promovendi. Maar waarom wordt er geen stelsel ontwikkeld dat aansluit op het uitgebreide netwerk van hogescholen in hun *werkveld*. Dat is hun kracht! Een stelsel van Professional Doctorates (PD) zou zo iets kunnen zijn.

- Een promovendus wordt geacht oorspronkelijk onderzoek te doen. Dat kan praktijkgericht zijn, maar ook puur theoretisch.
- Een Professional Doctorate doet per definitie praktijkgericht onderzoek. Dat kan zelfs actieonderzoek zijn. Praktijkgericht PD-onderzoek past uitstekend bij

¹ Anka Mulder Onderscheid tussen hbo en wo is onhoudbaar, Science Guide, juli 2018

samenwerking met het werkveld.²

Ik mis een dergelijk stelsel in het hbo. Of het moest het masterstelsel zijn, maar dat is wellicht net iets te weinig ambitieus voor een UAS.

4 Hoe ligt de **verhouding onderwijs/onderzoek** voor de HAN?

De HAN telde in **2002** 17.000 studenten en 2000 medewerkers. De eerste lectoraten werden opgericht, met parttime lectoren – ik mocht er een van zijn – en met enkele onderzoekers, die onderzoek combineerden met het geven van onderwijs – overigens een mooi combi vind ik nog altijd.

Wij begonnen ons lectoraat met twee docent-onderzoekers, als snel gevolgd door een derde, en het mooie is: ze zijn na 16,5 jaar nog alle drie steeds lid van het onderzoeksteam: Hans-Heinrich, Reinder en Jan. Hans-Heinrich ging met pensioen, maar is toch weer terug –kan ik eigenlijk wel weg gaan?

5 Kijken we naar de HAN anno **2018**, dan zien we hier 34.000 studenten, waarvan 1800 internationale studenten – eerlijk gezegd iets minder dan ik gedacht had – en 3500 medewerkers.

Van alle HAN-medewerkers heeft 75% een mastertitel. Dat is een goede zaak. Onze ervaring is dat masteronderzoek prima te koppelen is aan lectoraatsprojecten. Ik denk aan het mooie benchmarkonderzoek van Richard uit ons team in de zorglogistiek, van Tom naar Duurzame logistiek, van Marieke naar Human Capital in de logistiek.

10% van de HAN-medewerkers heeft een doctorstitel.

Het aantal PD houden we niet bij. Ik heb het nagevraagd, niemand heeft een idee. Werk aan de winkel zou ik zeggen.

De HAN telt nu 36 lectoraten, aangevoerd door 40 lectoren en 16 associate lectoren, met 300 (docent)onderzoekers.

De totale omzet van de HAN bedraagt 318 Miljoen euro; daarvan zijn 12 M eerste geldstroom onderzoeksmiddelen en 8 M tweede/derde geldstroom onderzoeksmiddelen.³

² "PhD students are expected to create, expand, and contribute to knowledge, research, and theory in their field of study. This kind of discovery is often called original research. Professional doctorate students are expected to expand and apply existing knowledge and research to existing problems in their professional field. This is often referred to as applied research." Capella University, Minneapolis, 2018. In de VS is een PD een meer gebruikelijke vorm van kwalificerend onderzoek.

³ HAN Jaarverslag 2017

Samen ruim 6% van de omzet. Dat is al heel wat meer dan de 3% van Saxion bijvoorbeeld.

Maar toch, een eenwording hogescholen en universiteiten, als hij al komt, zal een hele tijd duren, Kees!

6 Laten we inzoomen op **onderzoek aan de HAN**

In 2002 was de opdracht voor elk lectoraat:

- Wees van betekenis voor de regio,
- Wees van betekenis in onderzoeksland,
- Wees van betekenis voor het onderwijs,
- Wees van betekenis voor het budget van de HAN

Kortom, wees van betekenis in alles! Het schaap met de vijf poten. Vanuit de lectoraten hebben we destijds gevraagd wat prioriteit had voor de HAN. Nou, daar kwam aanvankelijk geen antwoord op. Alles was even belangrijk. Nu was onderzoek doen destijds nog erg nieuw. Vanuit ons lectoraat hebben we daarop gezegd als de HAN geen prioriteit aan geeft, dan doen wij dat wel, want alles goed doen kan niet meteen. Wij gaven het onderwijs de eerste prioriteit – want dat zagen we als grootste uitdaging: hoe laat je onderzoek van betekenis zijn in een organisatie die volledig is gericht op onderwijs? Inmiddels is dat ook de keuze van de HAN, en daar ben ik blij mee, maar dat heeft veel voeten in de aarde gehad, en onze keuze was in de beginjaren volstrekt niet vanzelfsprekend.

In de eerste jaren formuleerde de HAN de opdracht aan lectoren lang vooral als: Publiceer! Maak naam in de onderzoekswereld! Een naam in onderzoek had de HAN nog niet, maar het maakte daar de eerste stappen in. Het zal u niet verbazen dat deze doelstelling ook arrogantie in de hand werkte. Ik moet eerlijk zeggen dat zijn we ook onder lectoren in het verleden nog wel eens tegen gekomen. Dat is niet goed. Je kunt het zien als doorgesloten trots – in doorschieten zijn we als hogescholen behoorlijk goed – maar toch wil ik dit gezegd hebben. We hebben veel om trots op te zijn, maar arrogantie is misplaatst, daar moeten we voor blijven waken. Ieder mens is belangrijk.

Eerst was het dus: maak naam in onderzoeksland; enkele jaren later realiseerden we ons als HAN dat we kunnen bogen op uitgebreide netwerken met bedrijven en instellingen, en dat het zaak zou zijn om deze uit te bouwen. Dat werd het nieuwe beleid, bouw je netwerken uit!

In het verlengde daarvan werd het: Haal opdrachten binnen!

En weer een stap verder: Haal geld binnen voor de HAN! Veel geld. Op een gegeven mo-

ment was de HAN-doelstelling dat we als lectoren 100% van onze kosten door de markt dienden te laten financieren. In mijn tijd bij TNO was 65-70% al veel! Overigens haalden we als lectoraat de 100%- doelstelling wel, maar inmiddels heeft de HAN deze doelstelling bijgesteld.

Even terzijde, ons eerste grote onderzoekscontract was een project van Transumo, "Europese Netwerken" – Marcel Michon en Kees Ruijgrok zullen het project zich herinneren – met een begroting voor het geheel van ruim 1,3 miljoen. Daarin hebben we de basis gelegd voor ons programma Zorglogistiek. Wie zet dan de handtekening namens de HAN? Ik heb het contract destijds getekend, als partner in het project. Nu zou dat ondenkbaar zijn. Nu moet ik voor een bedrag van boven de 5duizend euro al naar boven, zoals we dat hier noemen.

Geef les! Dat is eigenlijk de meest wonderlijke opdracht die we hierná van de HAN een tijdlang hebben gekregen. Onze beste mensen moeten voor de klas, was de gedachte. Twee jaar geleden moesten lectoren minimaal 20% van hun tijd besteden aan lesgeven. Ik moet zeggen, ik mag graag les geven, vind het leuk, maar we hebben aan de HAN letterlijk duizenden mensen wiens vak het is om les te geven, en een hoop daarvan doen dat beslist heel erg goed. Mijn vak is onderzoek doen en onderzoek entameren. Ieder zijn vak – dat lijkt me wel zo handig.

Anno 2018 is het adagio van de HAN, ook voor lectoraten: de Driehoek. Daarmee wordt bedoeld dat de HAN altijd zowel in onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk actief is. Driehoek is niet meteen de meest duidelijke term, maar ik ben wel blij met deze insteek, want het is in mijn ogen de meest relevante en maatschappelijk nuttige onderzoeksinsteek van de afgelopen jaren.

7 Onze leidraad

Als onderzoeker zeg ik: We zijn verbonden aan een onderwijsinstelling, die studenten opleidt, en als lectoraat doen we onderzoek in de beroepspraktijk, om te zorgen dat onze docenten de studenten zo goed mogelijk kunnen voorbereiden op die beroepspraktijk. Door bedrijven te helpen om logistieke problemen op te lossen en om te innoveren, doen we kennis en inzichten op waarmee we het onderwijs verder kunnen helpen. En met je publicaties en presentaties vestig je je dan als onderzoeker. Niet elke lector deelt deze benadering voor 100%, maar ik vind dit wel de meest heldere rolopvatting. Zo werken wij; en ik merk dat deze leidraad helpt om resultaten te halen. Samen met bedrijven, zorginstellingen, ons KennisDCnetwerk, en andere kennispartners. Want die hebben we nodig. Deze leidraad en de vereiste samenwerking heeft wél consequenties voor de manier waarop je werkt. We hebben net een visitatie achter de rug van ons lectoraat – en wie het onderwijs kent weet wat voor ongelofelijke hectiek dan op je af komt – en een van

de aanbevelingen was de vraag of we niet met een meer gedetailleerd meerjarenprogramma moeten werken. Is dat wenselijk? Ik ben daar niet zonder meer voorstander van. Je moet natuurlijk weten wat de problematiek is die speelt – de extreme fragmentatie in de zorg en het ontbreken van enige eindverantwoordelijkheid in de zorglogistiek, de conflicterende agenda's in de stadslogistiek, het aanvankelijke ontbreken van aandacht voor Human Capital in de logistiek naar het uitproberen van allerlei nieuwe aanpakken op dit moment, tegen de achtergrond van de huidige *Battle for Talent*.

Even naar ter zijde over de huidige Battle for Talent, wat ik vaker zie is dat logistieke managers er trots op zijn problemen te hebben opgelost vóórdát ze zich überhaupt al hebben aangediend, enigszins gechargeerd gezegd. Die daadkracht is aanstekelijk en heeft geweldige voordelen, maar de richting van het verbetertraject kan dan wel eens een lucky shot zijn. Of unlucky! En dat risico lopen we ook op het gebied van Human Capital in de logistiek

Terug naar de wenselijkheid van meerjarige onderzoeksprogramma's; als lectoraat moet je een analyse maken van de maatschappelijke problematiek, èn je moet goed weten welke expertise je in huis hebt, en welke je kunt aanspreken in je netwerk. Maar in je onderzoeksprogramma moet *ruimte* zijn voor de samenwerkingspartners. Ik geloof niet zo in vooraf dichtgetimmerde programma's. Dat klinkt te veel naar studeerkamers.

In mijn colleges gebruik ik vaak het voorbeeld van Zara (Weijers, 2009). Ik zie daar een mooie parallel. Zara heeft een glasheldere visie: vijf vingers aan de klant, vijf vingers aan de fabriek. Iedereen in het bedrijf kent dit principe, en kan vanuit die gedachte zijn of haar beslissingen nemen. Dit is een van dé succesfactoren van Zara, het meest succesvolle bedrijf van Spanje een van de meest succesvolle modeketens in de wereld. Binnen vijftien dagen kan het een nieuwe kledinglijn bedenken, produceren, distribueren en in de winkel hebben hangen, gestreken en geprijsd en al. Dat doen nog steeds weinig bedrijven haar na. De tweemaal vijf vingers spelen daar een cruciale rol in.

Zara heeft vier divisies: mannenlijn, vrouwenlijn, kinder- en Zara Home. Hebben ze daar lange termijn programma's voor? Nee. De nieuwe kledinglijnen worden bepaald door wat de consument op dat moment vraagt. En dat meet men aan de hand van de Point of Sale data, de handhelds waarop elke winkelmanager dagelijks doorgeeft wat wensen van klanten zijn, de filmpjes die studenten sinds jaar en dag maken van het kledingbeeld in de straat, enzovoorts. Zara heeft wel een centrale regie op het bedrijfsmodel, het ritme in de keten, de closed-loopcommunicatie, en de manier van investeren in flexibiliteit, en die combinatie weten concurrenten maar nauwelijks te kopiëren.

Kunnen we daar een parallel uit trekken voor onze onderzoeksstrategie?

Onze visie is onderzoek doen in de beroepspraktijk, om vandaaruit het onderwijs helpen te verdiepen. Daarvoor hebben we de partners in de beroepspraktijk nodig. Die hebben dan ook ruimte nodig. Eigenlijk net als de klanten van Zara. In die zin is er wel een parallel te trekken. Moeten we voor onze programmalijnen zorglogistiek, slimme duurzame logistiek en Human Capital dan ons onderzoeksprogramma vooraf dichttimmeren? Ik ben daar enigszins terughoudend in. Dat kan wel, maar dat kan alleen als de partners in het werkveld ook op lange termijn kunnen werken, en dat kan niet altijd.

Ook voor ons onderzoek is het van belang mee te bewegen – zonder onze eigen doelen uit het oog te verliezen. Ik vind dat je er voor moet waken om zelfstandig al te gedetailleerd van te voren te bepalen wat je gaat doen op onderzoeksgebied.

De NQA die onderzoeksvisitaties begeleidt, lijkt daar wat anders in te zitten. Dennis Moeke gaat me waarnemen. Dat is hem goed toevertrouwd, en ik ben zeker dat deze discussie een vervolg gaat krijgen.

In ieder geval heeft de visitatie een mooie beoordeling opgeleverd, en daar ben ik blij mee. Vooral de opmerking van de voorzitter van de visitatiecommissie dat, als het concept van KennisDC's dat we de afgelopen twaalf jaar hebben weten op te bouwen, nog niet had bestaan, dat het dan nu uitgevonden had moeten worden, daar waren we erg blij mee.

15

8 Veel geleerd van...(1)

Met het maken van een Maatschappelijke analyse worstelen onze studenten nog al eens. Een opdracht uitvoeren – dat leren ze snel, maar ze hebben vaak moeite onderscheid te maken tussen verschillende belanghebbenden. Toch heb je inzicht daarin hard nodig in de beroepspraktijk. In mijn eigen studententijd heb ik daar veel tijd in gestopt. Ik heb met name aan politieke economie veel tijd besteed. Daarin leer je onderscheid te maken tussen belangen van verschillende partijen, hun interpretaties van die belangen, acties die tegenreacties oproepen. Leren te doorzien welke de dominante partijen zijn, maar ook welke de onderliggende, de benadeelde. Ook voor de logistiek heel belangrijke zaken, al ligt dat in de logistiek vaak niet expliciet op tafel. In de logistiek praten we tegenwoordig veel over samenwerking, maar het is wel van belang te weten wie welke belangen heeft, en wie bepaalt wat er gaat gebeuren: **de machtsvraag**.

Samen met Jim Cooper en Melvyn Peters van Cranfield University hebben we daar in de jaren '90 een mooi model voor ontwikkeld, wat regelmatig nog bruikbaar bleek, waarin we in kaart brachten wat de *forces for change* zijn, wat de *barrières*, wat de *enablers*, wat



16





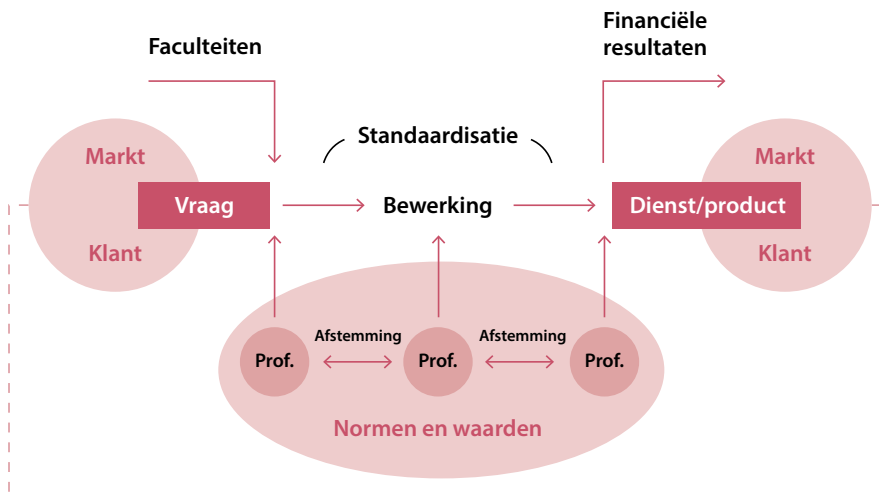
de strategische antwoorden zijn van elk van de partijen en wat de tegenreacties zijn en welke resultaten dat uiteindelijk oplevert. Het is van groot belang daarin onderscheid te maken.

9 Veel geleerd van...(2)

Over het belang van visie hadden we het net al naar aanleiding van Zara. Daar wil ik nog wel iets over zeggen.

Ik moet zeggen dat ik tot mijn genoegen geregeld gesprekken heb kunnen hebben met Willem Wanrooij van GITP. Hij heeft een interessant onderzoek gedaan naar de kracht van aansturen van een bedrijf. Van 40 bedrijven heeft hij onderzocht hoe effectief de manier van aansturen is, en kwam daarbij tot het volgende model.

18



Zijn redenering is: je kunt een bedrijf of instelling aansturen aan de voorkant – de mensen, de grondstoffen, halfproducten – aan de achterkant – de eindproducten – of op het interne gebeuren – de samenwerking, het proces. Uit zijn onderzoek blijkt dat de 9 sturingsgebieden die hij onderscheidt, sterk verschillen in de mate van effectiviteit.

Zeer krachtig:	Krachtig:	Relatief minder krachtig:
Normen en waarden	Het eindproduct of dienst	Standaardisatie
Faciliteiten in de werkomgeving	Coördinatie tussen professionals	Markt en klantvraag
De professional		Financiële resultaten
		Primaire proces

Visie⁴, faciliteiten, professionals blijken de meest krachtige sturingsinstrumenten. Dat is ook goed toepasbaar op lectoraten. Natuurlijk kun je als lectoraat sturen op financiële resultaten, standaardisatie, en tot op zekere hoogte kun je dat ook maar beter doen! Maar je moet vooral zorgen dat er een gedeelde visie is, dat de faciliteiten op orde zijn, en je de goede professionals in huis haalt en houdt.

Even over **faciliteiten**, jarenlang heb ik met collega lector Hans Timmermans een klein hok gedeeld waarin net twee bureaus pasten. Frans Nauta die destijds ook collega lector was, was daarover zo plaatsvervangend verontwaardigd dat hij hierover naar het CvB stapte. Wat was het geval, er was ruimtekort in het gebouw en Frank Stöteler, de directeur van destijds, bood alle vijf lectoren van de faculteit elk een zaal van kantoorruimte in het gebouw hiertegenover aan de andere kant van de weg. Maar dan zit je ver weg van de docenten. En dat wilden Hans en ik niet. Hoe kun je immers een band met de opleidingen opbouwen als je ergens op een geïsoleerde plek buiten zit? Dat werkt niet. Dan maar een klein hok. En het werd ècht een klein hok. Drie jaar later kregen we een ander hok, een meter breder. Nu zitten we als lectoraat met zijn allen op dezelfde gang met docenten, met de opleidingscoördinator, met de stage-coördinator, en zo moet het: dichtbij elkaar zitten, korte lijnen, zodat je problemen snel kunt oplossen en elkaar op ideeën kunt brengen. Faciliteiten zijn inderdaad een krachtig middel, daar geloof ik in.

Net als in een goede gedeelde visie! Over het belang van **Professionals** kom ik straks te spreken. Met een gedeelde visie heeft eenieder het kader van waaruit je op jouw niveau beslissingen kunt nemen. Wat voor soort bedrijf, instelling, wat voor soort lectoraat wil je zijn? Die vraag moet je helder kunnen beantwoorden:

Wij doen ons onderzoek om te zorgen dat we studenten goed op kunnen leiden, niet voor onze eigen persoonlijke palmares. We hebben een maatschappelijke rol.

⁴ Visie in relatie tot normen en waarden – eigenlijk de vraag: wat voor soort bedrijf/instelling wil men zijn?

10 Vanuit onze visie hebben we heel wat weten te bereiken.



Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Veel om trots op te zijn

Véél bereikt

- landelijk Centre of Expertise Logistiek
- hbo-INNOVATIEPRIJS Kennisakkoord
- Veel publicaties, 3 handboeken, tijdschrift HAN Business Publications; tijdschrift Logistiek+
- Nieuwe onderwijs/praktijkconcepten (TIP, afstudeertafels)
- Groot team – Groots Team
- Persoonlijke ontwikkeling docentonderzoekers
- ...morgen krijgen studenten beter les!

KennisDC Logistiek

20 11 Bij onze visie hoort ook de samenwerking in ons landelijk Centre of Expertise Logistiek, anders gezegd met de **KennisDC's logistiek**. Voor wie dat niet weet, ik zal uitleggen hoe dat zit.

Zoals gezegd doen we onderzoek in de beroepspraktijk om te zorgen dat we dankzij die inzichten ons onderwijs kunnen helpen verdiepen. Maar ons logistiek onderwijs is *breed* georiënteerd. We leiden studenten niet alleen op voor logistieke dienstverlening, retail-logistiek, productielogistiek, maar ook zorglogistiek, logistieke consultancy, evenementenlogistiek, noem maar op. Kortom, te veel domeinen waarin je als lectoraat expert kunt zijn. Maar nu komt het, de collega lectoren logistiek in het land aan andere hogescholen zitten met hetzelfde probleem: hoe help je je generieke logistieke opleidingen verder, terwijl je je als lectoraat dient toe te leggen op een of hooguit enkele deelgebieden? Hoe help je de bedrijven en instellingen in je regio verder op al die deel-terreinen tegelijk? Dat gaat niet als lectoraat alleen! Waarom werken we dan niet samen, en verdelen we het domein van de logistiek onder elkaar?

Dat is wat we gedaan hebben met elkaar, en het werkt! We zijn geen concurrenten van elkaar, maar winnen allebei van de samenwerking: je helpt een ander lectoraat aan jouw expertise, maar leert ook van hun ervaringen. En andersom krijg je expertise van andere lectoraten waarmee je het onderwijs kunt verdiepen en bedrijven in je regio kunt helpen.

In hogeschoolland is er enigszins met argusogen er naar onze werkwijze gekeken – samenwerking tussen twee hogescholen is vaak al gedoe, laat staan met zes! – maar we hebben het voor elkaar gekregen, en van OC&W de officiële status gekregen van Centre of Expertise.

Deze manier van werken geeft veel energie. Het voelt goed en logisch.

Toch worden we nog niet veel nagevolgd. Ergens is dat raar. Maar ja, iedereen in hogeschoolland is het cultuur dat iedereen alles op zijn eigen manier doet. Misschien moet dat dan ook maar. Maar ik hoop tenminste dat we andere lectoraten kunnen inspireren.

- 12 Dat doen we in ieder geval op projectniveau. De concepten als Afstudeertafels, de Talent InnovatiePool (TIP) die we hebben ontwikkeld, rollen we nu landelijk uit naar de andere KennisDC's. Kijk even mee naar het TIP –project.⁵ Dit filmpje geeft mij – en niet alleen mij! – energie!

Wat was het geval? Wim Bens had een geweldig idee, en we spraken elkaar op de begrafenis van mijn voormalige collega Dany Jacobs. Hoe helpen we mkb-bedrijven te innoveren? Bij een mkb-er in de logistiek zit vaak maar een enkele hbo-er, die enthousiast het bedrijf binnenkomt, maar te weinig mensen heeft om tegen aan te praten. Mèt het risico dat deze al snel het bedrijf verlaat. En dan staat de innovatie van het bedrijf weer op nul. Laten we deze *lonely professionals* bij elkaar brengen, dan kunnen ze elkaar feed-back geven en op ideeën brengen. Wij als lectoraat wilden graag dat onze studenten veelzijdiger opgeleid worden. En dan is 1 en 1 twee! Wat, als we een talent innovatie pool opzetten, waarin de professionals elk een afstuderende student toegevoegd krijgen, en zij met zijn allen een keer in de week bij ons op de HAN een dag bij elkaar komen en elkaar inspireren, en wij uit ons KennisDCnetwerk de gewenste expertise inbrengen? Dit hebben we gedaan en het werkt! Het filmpje straalt het uit. Onze studenten leren zichtbaar méér, de professionals weten zich geïnspireerd.

Hoe uit iets triest als een begrafenis toch iets moois kan ontstaan!

⁵ <https://youtu.be/uuwok7oqLbU>

13 Ik kijk met veel plezier terug.

Op mijn verjaardagsfeestje van de week vroeg een vriendin van ons wat nou mijn leukste baan is geweest. Dat is deze. Met stip. Ik heb in mijn werkzame leven heel mooie dingen mogen doen, maar het werk aan het lectoraat was echt het leukste. En **waar zit dat in?**

- Werken in een setting waarin jonge mensen zich ontwikkelen.
- In het teamwerk. Werken vanuit een duidelijk doel met een gedeelde visie. Onderzoek doen niet voor je eigen gewin, maar voor het opleiden van de studenten.
- Respect en aandacht voor een ieders inbreng.
- Elkaar helpen. Dat is ook in het onderwijs niet vanzelfsprekend, maar in het logistieke onderwijs en onderzoek doen we dat!
- En collega's in het team zien zich ontwikkelen.

Dat vind ik mooi. Ik heb vaak gehad dat ik dacht bij een bedrijfsbezoek of interview dat we samen deden en dat ons op ideeën bracht: hier leren we van, morgen krijgen onze studenten beter les!

We hebben inmiddels een team van meer dan 20 mensen die op een manier werken zoals ik zonet vertelde. Ik wil het hele team graag een groot compliment geven! Niet alleen voor de vele prijzen die we hebben weten te behalen, maar ook voor deze manier van werken, klasse!

22



14 Beste mensen, we hebben even terug gekeken, in het nu gekeken, nog kort iets over de toekomst.

In het enthousiasme over nieuwe ontwikkelingen als Blockchain, Internet of Things, Big Data, is vaak de aanname dat de oude wereld volledig vervangen gaat worden door de nieuwe. Ik ben daar terughoudend in. Futurologen in de jaren '80 voorspelden dat kantoren zouden verdwijnen, dat papier zou verdwijnen. In de jaren '90 voorspelde men dat groothandels zouden verdwijnen. We weten allemaal dat het een stuk genuanceerder ligt. In de jaren '20 van de vorige eeuw was men bang – dit is geen grap – dat dankzij de introductie van de telefoon, mensen de deur niet meer uit zouden gaan. Dat was niet meer nodig. Hier zijn serieuze sociologische verhandelingen over geschreven.

Natuurlijk, met blockchain kun je alle bilaterale afspraken en transacties vastleggen, of moet ik zeggen vast spijkeren? – maar als je weet hoe de verhoudingen tussen producenten, retailers, logistieke dienstverleners vaak zijn, en de ene partij de voorwaarden oplegt aan de ander, dan is het maar de vraag in hoeverre een open model als blockchain gemeengoed gaat worden. De Albert Heijns van deze wereld betalen de leveranciers pas maanden nadat de retailer diens producten aan een klant heeft verkocht; ze rekenen graag de logistieke dienstverlener vóór hoeveel besparing deze kan behalen, waarvan de winst dan niet bij de logistieke dienstverlener terecht komt, maar bij de retailer. Gaat in zo'n situatie blockchain generiek toegepast worden? Het lijkt me niet – maar er zullen zeker toepassingsgebieden gevonden worden.

De vervangingsgedachte, daar ben ik geen fan van.

15 Verdwijnt het beroep van de chauffeur, de orderpicker, de planner?

Taken veranderen, eerder dan *beroepen*. In de jaren '90 dachten futurologen dat met de komst van Electronic Data Interchange (EDI) het vak planner zou verdwijnen, het systeem zou die rol overnemen. Het tegendeel is het geval. Er zijn tegenwoordig veel soorten planners – jaarplanners, maandplanners, weekplanners, dagdagelijkse planners – die ondanks de ondersteuning van software voor routinematig werk, toch vaak behoorlijk wat beslissingen op gevoel nemen.

Toch verschuift er wel veel. Met name het midden geschoold deel van de beroepsbevolking staat onder druk, maar ook uit hogeschoolde beroepen verdwijnen routinematige taken, maar vaak komen er andere voor in de plaats. Hoeveel administratie doen artsen, hbo-verpleegkundigen, docenten niet tegenwoordig? Dat vergeten we nog wel eens. De toekomst is geen simpel verhaal!

Wereldwijd is er een enorme toename van het aantal hogergeschoolden. China en India maken een enorme inhaalslag. 90% van Aio's in de wereld vind je dáár! Maar ook hier bij ons gaat het hard. Het aantal studenten aan de HAN groeide in zestien jaar van 17duizend naar 34duizend. En daarin is onze hogeschool zeker niet uniek.

Zijn we daarmee als samenleving slimmer geworden? Waar meet je dat aan af? Het scholingsniveau is hoger, hoewel ook onder hogergeschoolden de laaggeletterdheid toe neemt – in sommige OESO-landen bedraagt deze 10-15%. Vlaanderen zit op 3% en wij zitten een beetje op dat niveau. Ook de gecijferdheid neemt af. De welvaart neemt nog steeds toe, maar grote groepen voelen zich onvoldoende gehoord; we hebben in West-Europa een ongekend lange periode zonder oorlog; we weten conflicten redelijk niet helemaal te laten escaleren, maar we houden wel een beetje ons hart vast.

- 16 Terug naar de toekomst van het onderwijs, gaat digitaal onderwijs de hogescholen vervangen? Deze gedachte is gelukkig al weer op zijn retour. MOOCS zijn geen vervanger van de reguliere onderwijsomgevingen. Qua leereffectiviteit van er nog veel te verbeteren, maar voorlopig is de leeromgeving op onderwijsinstellingen altijd nog beter als op de meeste plekken daarbuiten.

24

Studenten maken op hogescholen – ook in de logistiek – vaak een enorme groeispuurt tijdens hun halfjaarsstage in het derde jaar en hun afstudeeronderzoek in het vierde jaar. Dat kan beter. In ons TIP-project bijvoorbeeld zie je dat daar veel méér uit te halen valt. Gericht begeleiden op inhoud, gericht begeleiden op methode van onderzoek en gericht begeleiden op proces – een driedubbele opgave. Als je op deze wijze weet te coachen, stuur je het leerproces van studenten en laat je dat minder van het toeval af hangen.

- 17 Waar studenten na hun studie mee te maken krijgen is de **veranderde manier van concurreren** in de bedrijfswereld. Tot de jaren '90 werd de positie van het bedrijf in grote mate bepaald door de kwaliteit van het product. Sony liet zien dat je met een mindere kwaliteit videorecorder een beter product als dat van Philips uit de markt kan weren. IBM moest hetzelfde ervaren dankzij nieuwe pc-toetreders. Nu er zoveel toetreders zijn gekomen op de markt, moet je als je bedrijf completer je best doen om er uit te springen. Dat vereist vaak dat je het hele bedrijf in dezelfde richting moet zien te krijgen, de hele keten de juiste richting in weet te krijgen. Profileer je jezelf als duurzame producent? Dan moet iedereen in je bedrijf daarin mee. Je inkopers, productie mensen, sales, marketing, enzovoorts, iedereen. Maar ook je toeleveranciers, je verpakkingleverancier, je transporteur, enzovoorts. Wie het hele bedrijf in de zelfde richting weet te mobiliseren, positioneert zichzelf goed; wie de hele keten weet te mobiliseren nog meer!

Voor de professionals binnen elk van die bedrijven betekent dit, dat je sterk moet zijn in je eigen vak, maar ook dat je je moet verbinden met je collega's. Dat maakt dat het T-shape profiel voor veel beroepen het dominante principe is: sterk in de diepte, sterk in je vak, maar met oog voor de andere relevante vakgebieden; daarvoor dient ieder meer dan vroeger te beschikken over enige sociale en communicatieve vaardigheden, en dient iedere professional de financiële consequenties van beslissingen te kunnen doorzien.

18 Tot slot, de toekomst van lectoraten

Het zal jullie niet verbazen, ik geloof sterk in het model dat vakgenoten elkaars steun zoeken, maar dan wel met een actief betrokken werkveld. In de logistiek hebben we dat opgebouwd samen met TLN en evofenedex. Lectors zijn verstandige mensen, en net als ieder ander professional zijn ze goed in staat te bepalen met wie ze wel en niet goed kunnen samen werken. Aan de CvB's zou ik willen zeggen, geef de lectors opdracht om massa te creëren. Massa is nodig om enig effect te kunnen sorteren. Hoe? Dat is een tweede. Laat dat aan de lectoraten! Daar zijn ze wijs genoeg voor. Samenwerking met andere lectoraten ligt dan voor de hand – maar het zou ook eigenstandig kunnen. En samenwerking met vakgenoten lijkt mij persoonlijk helemaal slim. Maar laat dat aan de professionals. Laat hen wèl plannen welk soort expertise ze in huis willen hebben. Vul dat niet voor hen in, dat is niet van deze tijd!

25

Maak geen dichtgetimmerde onderzoeksprogramma's. Toen ik begon met het lectoraat had ik diverse alternatieve programma's in gedachte die we zouden kunnen gaan ontwikkelen. Het werd volstrekt anders.

- Omdat het onderwijs dat nodig had. Iedere docent had een beeld van waartoe we opleiden, maar dat beeld was geënt op individuele indrukken. Daar hebben we onderzoek onder gelegd. Daarmee konden we de discussie verdiepen over de competenties die aankomende logistici nodig hebben.
- Het werd ook anders omdat bedrijven hier in de regio andere accenten legden. Via via kwamen we op het spoor van de zorglogistiek. Daar had ik eerlijk gezegd van tevoren nooit aan gedacht, maar het werkveld vroeg er dringend om, en we hadden al wat expertise in huis.

En een troost: het bedenken van een goed onderzoeksprogramma is niet zo moeilijk; wel om het samen met het werkveld te laten ontstaan. Dat is net als leren zingen: als je te veel duwt, komt er nooit een mooie klank uit je strot. Goede zangers laten het mooie geluid ontstaan; ze coachen dat, maar sturen dat niet – je hoort, ik heb een uit de hand gelopen hobby. Zara laat haar vier kledinglijnen ontstaan onder impuls van wijzigingen in consumentenvoorkeuren, die ze heel goed monitoren. Dat is iets anders dan sturen.

19 Genoeg raadgeving! Dank!

Ik ben heel veel mensen en instanties dank verschuldigd. Anders hadden we dit lectoraat, dit KennisDC nooit zo kunnen opbouwen. Ik wil graag iedereen bedanken, maar als ik namen noem, dan loop ik het risico dat ik mensen onbedoeld ga vergeten.

Waar begin ik?

- 20 • Bij de mannen van het eerste uur: Hans-Heinrich, Reinder, jullie waren er in 2002 als eerste bij; Jan sinds 2003. Samen zijn we aan de klus begonnen, en samen hebben we iets prachtigs neergezet. Dank voor jullie inzet, toewijding, creativiteit en daadkracht – een mooie combi!

• Het hele team. Ik vond het een feest om met jullie te werken! Ieder heeft een mooie inhoudelijke inbreng. En heel bijzonder vind ik de open sfeer, een team dat respect heeft voor elkaar, elkaar de help-vraag stelt, maar ook altijd voor elkaar klaar staat, fantastisch. Hou dat vast!

• We hebben gepioneerd met ons KennisDC samen met Marian Cornelissen, Marian, dank daarvoor! Miranda heeft de organisatie van het lectoraat voortreffelijk opgepakt, de organisatie stáát, samen met Charlotte, die op vele fronten een geweldige bijdrage bleek te kunnen leveren. Alle uitdagingen, en dat waren er nogal wat hebben we meer dan overleefd, en in het positieve weten om te zetten. Charlotte en Miranda, jullie hebben je fantastisch ontwikkeld, prachtig; dat is fijn om te zien. We hebben steeds gewerkt met respect voor elkaar en met veel plezier! Het was een feest om met jullie samen te werken! Dank daarvoor!

• Met Dennis, Enide en Miranda is de voortzetting van het lectoraat in prima handen. Daar ben ik blij mee en heb er alle vertrouwen in voor de toekomst. Dennis en Enide, nog twee mensen die zich geweldig hebben ontwikkeld, en eigenlijk geldt dat voor het hele team!

- 21 Ik wil graag de collega's van het onderwijs bedanken!

- De docenten logistiek, een flink aantal zit in het lectoraatsteam, maar ook in het onderwijsteam is er een mooie open, transparante resultaatgerichte cultuur, zoals Leo Peeters ons vorige week bij zijn afscheid als docent Logistiek voorhield.
- Speciaal wil ik ook de onderwijscoördinatoren bedanken voor de zeer plezierige en constructieve samenwerking, Theo Witjes bedankt, maar ook Nico Koomen, Nico Lamers en natuurlijk Brigitte Faber, Didier Piets, Jos Clee en ook Jetty Schaap waarmee we vanaf de beginperiode van het lectoraat op zeer plezierige en open wijze de eerste lijnen met elkaar hebben kunnen opbouwen.
- Sinds dit jaar valt het lectoraat onder het Instituut van Inge Wessels en Kees de Jong, twee prettige personen om mee samen te werken en waarmee we verder bouwen aan de toekomst. Dat gaat goed komen!

Met de CvB's hebben we de afgelopen jaren steeds het goede gesprek gehad. Dank daarvoor! Met Tijs Breukink was er steeds een open gesprek, en duidelijkheid, en al snel werd Tijs een warm pleitbezorger van onze manier van werken in het CoE, en ziet hij CoE's als een model van de toekomst. Dat delen we zeer met hem. Kees Boele heeft recent onderzoek in zijn portefeuille van Tijs overgenomen. Kees heeft een inspirerende visie. Hij kan er vanmiddag niet bij zijn, maar fijn dat hij een duidelijk kader heeft neer-gezet. Heel belangrijk dat dat gebeurd is. Vorige week gaf Henry Mintzberg een lezing in Soest; hij gaf daarin het belang aan van visie, maar ook dat deze *Just Enough* moet zijn. Dat heeft Kees.

- 22 Natuurlijk wil ik mijn collega-lectoren bedanken, in de logistiek, maar ook daarbuiten.
- Bij de start van het lectoraat heb ik veel gehad aan de gesprekken met Jan IJzermans, lector aan de HKU en de allereerste lector in het land, en met Paul Dijkstra, geen lector, maar wel een creatieve vriend met goed oog voor onderwijs en onderzoek aan de Hogeschool Utrecht, beiden bedankt voor de inspiratie voor waar het nu echt om gaat in een lectoraat.
 - Bij de opbouw van het lectoraat speelden de lectoren logistiek landelijk een cruciale rol, elk op een heel eigen manier. Andere vakgebieden kunnen hier een puntje aan zuigen! Ik kan niet iedereen noemen, maar de samenwerking gaf ons heel veel energie, met niet te vergeten het winnen van de HBO-Innovatieprijs in 2008 met het Kennisakkoord Logistiek dat we hadden opgericht, de voorloper van de KennisDC's c.q. het CoE Logistiek. We hadden steeds een mooie mix van daadkracht, stabiliteit en kritisch vermogen. Mannen van het eerste uur, zeer bedankt; mannen van de lichteningen daarna, zeer bedankt! Allemaal mannen, overigens! Wanneer krijgen we de eerste vrouwelijke lector logistiek? Ik zie toch zeker kandidates!
- 23 • Het Kennisakkoord Logistiek en het CoE Logistiek wordt niet alleen gedragen door lectoren. De bedrijvenplatforms TLN, KNV en EVO – nu evofenedex – speelden daarin een verbindende rol, die we nodig hadden om tot succes te komen, met mooie producten als Topcoaches voor Toptalenten, waarvan we vorig jaar het tienjarig bestaan vierden. Evofenedex nam dat project onder haar hoede. Johan, Maryse, Babiche dank voor jullie niet aflatende inzet!
- Leo Kemps wil ik graag bedanken voor de zeer plezierige samenwerking gedurende vele jaren. Leo, we hebben jarenlang strategieën uitgedacht, scherp op de inhoud, maar nooit op de persoon, ik vond dat een verademing. Je hebt het Kennisakkoord de laatste jaren voorgezeten op een zeer open en kundige manier. Heel hartelijk dank voor de samenwerking in optima forma!
 - Voor de KennisDC's is de komst van Wim Bens als landelijk coördinator zeer belangrijk geweest. Wim, je hebt daar zeer veel energie in weten te laten ontstaan, en dat is precies wat we nodig hadden. Je hebt ons eigen KennisDC

Logistiek Gelderland ook op het spoor gezet van de Talent Innovatie Pool – een voorbeeldproject in Nederland. Ik hoop dat het veel navolging gaat krijgen.

- Peter van der Meij is gedurende vele jaren een onmisbare hulp geweest voor de KennisDC's, als voorzitter van het Kennisakkoord, nu als voorzitter van de Stuurgroep van het CoE, Peter, zeer bedankt, net als Mieke Damen voor het komen versterken van de KennisDC's, heel hartelijk dank voor jouw rol!

24 Ik kom tijd te kort om iedereen te bedanken:

- De bedrijvenplatforms LEC regio Nijmegen – onder leiding van Gert-Jan, LILA – onder aanvoering van Tjeerd – Logistics Valley,
- de Provincie Gelderland met name Joost en Ilona, de gemeente Nijmegen – Jeroen en Jan,
- de vele bedrijven en zorginstellingen waarmee we zeer plezierig samenwerken,
- Het VLW-bestuur,
- De Stuurgroep van het KennisDC Logistiek Gelderland,
- De Denktank Duurzame Logistiek,
- De Jury van de landelijke Scriptieprijs Logistiek, en de Vereniging Logistiek Management,
- Familie en vrienden, Frank, Jan en vele anderen, met wie ik in de loop der jaren veel verhelderende en plezierige gesprekken heb mogen voeren
- En natuurlijk mijn lieve vrouw Hanneke, met wie ik lief en leed heb gedeeld, en zonder wie ik dit allemaal niet voor elkaar had kunnen krijgen.

28

Natuurlijk hebben we ook hier stormen gehad, maar we hebben ze doorstaan, en hoe! Wat daarbij tot slot echt van belang is – ik geloof dat ik het al heel vaak heb gezegd – : we moeten steeds het einddoel voor ogen houden!

Iedereen zeer hartelijk bedankt! Ik hoop jullie allen nog vaak te treffen. Het ga jullie goed!

24 Tja, er zit niets anders op – ik ga!

*Ich Gehe doch rate Ich Dir*⁶

Diana Damrau en Peter Rose⁷

The Singing Professor? Ik heb dan wel tot vandaag een vaste aanstelling als lector gehad, maar ik heb heel wat collega-lectoren de afgelopen jaren zien gaan; niet allemaal vrijwillig – daar ga ik verder niets over zeggen – dus heb ik gedacht: je kunt maar beter iets achter de hand hebben, je weet maar nooit 😊!

⁶ W.A. Mozart Die Entführung aus dem Serail, 1782

⁷ www.youtube.com/watch?v=1xSb0cZbR7Q

