

# SAMENWERKEN SLEUTEL TOT SUCCES

evofenedex zal ook dit jaar de Keten Award uitreiken, een prijs waarmee bedrijven zichzelf kunnen onderscheiden door hun succesvolle samenwerking. Hierdoor krijgen goede praktijkvoorbeelden het podium dat zij verdienen, is de gedachte. Drie voorbeelden van projecten waarin samenwerking de sleutel tot succes bleek te zijn.

Tekst **Steven van Aartrijk**



Janssen Farmaceutical zette een supply chain op voor een vaccin tegen ebola.



Het OpenTripModel dat is gebruikt in het project Supermarktlogistiek.

Een asbestsanering in 1230 studentenkamers, werken met big data in de supermarktlogistiek en een vaccin tegen ebola bij een temperatuur van min 60 graden Celsius vervoeren naar Sierra Leone. Het zijn aansprekende voorbeelden van samenwerken in de logistieke keten. De projecten doen dan ook mee aan de Keten Award 2017, georganiseerd door evofenedex.

### Asbestsanering

De studentenhuisvester SSH besluit begin 2016 om over te gaan tot asbestsanering in ongeveer 1230 studentenkamers in Tuindorp West Complex in Utrecht. Dit houdt in dat alle houten panelen rondom het raamkozijn, inclusief de radiatoren en isolatiematerialen, onder saneringscondities moesten worden verwijderd en dat de studentenkamer weer in originele staat moest worden teruggebracht. Omdat SSH zich realiseert dat deze ingrijpende klus grote logistieke gevolgen gaat hebben, schakelt ze Djinny Logistiek in. Jaap Kooistra, manager logistiek bij deze Haagse logistiek dienstverlener, vertelt met groot enthousiasme over de bijzondere opdracht. "Wat de klus uitzonderlijk maakte, was dat we met een groot aantal partijen moesten samenwerken, de studentenkamers in bewoonde staat verkeerden en dat we de klus in etappes moesten uitvoeren. Daarbij moesten de studenten en de opdrachtgever goed geïnformeerd blijven over de voortgang. We begonnen met het houden van een intakegesprek per bewoner door de verhuisdirigente. Gelijktijdig werden er foto's gemaakt van elke studentenkamer zoals deze was voor de sanering, met de belofte dat ze na de werkzaamheden volledig in die staat weer zouden worden opgeleverd."

### Logistiek treintje

Kooistra vertelt dat ze er in de voorbereiding al snel achter kwamen dat het werken in een 'logistiek treintje' de effectiefste werkwijze was. "Dus namen we telkens een blok met studentenwoningen en dan ging het treintje lopen; eerst de verhuizer, dan de loodgieter omdat er radiatorverplaatsingen aan de orde waren, dan de asbestsaneerder en vervolgens de aannemer,

loodgieter, verhuizer en tot slot het schoonmaakbedrijf." Omdat in deze keten de één van de ander wel moet weten dat hij klaar is met zijn werkzaamheden, moesten de partijen goed met elkaar communiceren, legt de manager logistiek uit. "Daarom hebben we de zogeheten Djinny-app gebruikt en enigszins aangepast aan dit project. Hiermee konden de verschillende partijen zien wat elkaars voortgang was." De logistieke trein werd een feit. Er ontstond een cyclus van werkzaamheden, waarbij de werkprocessen naadloos op elkaar aansloten. De Djinny-app voorzag er ook in dat de studenten nauwgezet op de hoogte werden gehouden van de stand van zaken. "Ze konden voortdurend zien hoe het vorderde met de werkzaamheden en kregen een signaal als ze hun intrek weer konden nemen."

Al met al was het een unieke klus, waarin alle partijen een fantastische samenwerking hebben neergezet, zegt Kooistra. "Tegen de tijd dat na een half jaar intensief werk bleek dat we geen moment waren uitgelopen op schema." Dat kwam ook doordat de partijen elkaar zo nodig een helpende hand toestaken als er bijvoorbeeld een kast moest worden verplaatst of als iets sneller dan normaal moest worden schoongemaakt, legt hij uit. "Het mooie van de hele opdracht is eigenlijk dat niemand van de samenwerkende partijen geheimen had voor elkaar. Als zoiets gebeurt, vorm je een steeds slimmere keten. We waren een echt ketenteam. Medio november was het hele project afgerond, precies volgens planning. Als ik erop terugkijk, realiseer ik me dat we er echt een succes van hebben gemaakt."

### Supermarktlogistiek

Alle mogelijke relevante informatie met elkaar delen en daarbij allemaal dezelfde taal spreken. Dat is in het kort gezegd het Beter

Benutten-project Supermarktlogistiek, waarin Ahold Delhaize ketenpartners - vervoerders en IT-provider Simacan - de handen ineen hebben geslagen met de overheid. Om de distributie bij Ahold Delhaize zo efficiënt mogelijk te laten verlopen, zijn de transportmanagementsystemen van de vervoerders van het supermarktconcern gekoppeld aan de planning van Ahold Delhaize. Dit zorgt ervoor dat iedereen zicht heeft op onder meer de planning van Ahold Delhaize, de locatie van alle vrachtauto's die in opdracht van Ahold Delhaize rijden, het type vrachtauto's, actuele verkeersinformatie en actuele weersinformatie.

"Handig", zegt Meije Sminck, Manager Operations bij Dasko Koel- en Vriestransporten, een van de vervoerders van Ahold.

**"Als iedereen zich aan standaardbeschrijvingen houdt, kunnen datasystemen gemakkelijker op elkaar aansluiten"**

"Als vervoerder wil je de juiste informatie, op de juiste tijd en op de juiste plaats. Door dit opendatamodel van gedeeld transport en logistieke data krijg je via bijvoorbeeld een *control tower* een compleet beeld van de situatie en weet je precies op welke tijd een vracht wordt afgeleverd. Door continu relevante informatie uit te wisselen, ontstaat een netwerk van informatie-uitwisseling en verrijking."

### Standaardisering

In het Beter Benutten-project krijgt deze data-uitwisselingsaansluiting een nieuwe dimensie, omdat nu ook de overheid

hierin participeert. De bedoeling is namelijk dat planners straks ook direct inzage krijgen in allerlei relevante overheidsdata, zoals locaties van laad- en losplaatsen, milieuzones, venstertijden en gewenste en ongewenste routes voor vrachtverkeer. Volgens Edwin Papjes, secretaris van het Beter Benutten-project, wordt hiermee een behoefte ingevuld. "De overheid is hierin ingestapt omdat wij zien dat de logistieke sector behoefte heeft aan dit soort publieke data. Wij hebben er belang bij om dit soort informatie op één plaats te presenteren."

In de samenwerking wordt een zogenoemd OpenTripModel gebruikt. Daarbij is data delen het doel, maar er wordt ook gestreefd naar een brede standaardisering door middel van taal, legt Felix Faassen van Simacan, de ontwikkelaar en initiatiefnemer van het model, uit. "Het is een licentievrij, lichtgewicht en makkelijk te gebruiken data-model en berichtenstandaard voor de *webbased* uitwisseling van *realtime* logistieke en verkeerskundige data door verladers, vervoerders, serviceproviders, autofabrikanten en overheden. Op basis van dit model kunnen nieuwe applicaties en diensten met verschillende doeleinden worden ontwikkeld."

Bij het uitwisselen van informatie is het belangrijk dat je allemaal dezelfde taal spreekt, dezelfde uitdrukkingen gebruikt voor situaties, benadrukt Faassen. "Als iedereen zich aan standaardbeschrijvingen houdt, kunnen datasystemen in de logistieke keten gemakkelijker op elkaar aansluiten. Digitaal praten met elkaar wordt dan een stuk makkelijker."

### Interpretatie

De ontwikkelingen van één soort taal is dan ook een streven, legt Papjes uit. "Momenteel beschrijven wij met behulp van het OpenTripModel informatie over venstertijden van vier steden. Met het model kunnen deze ook weer worden gekoppeld aan bijvoorbeeld werkzaamheden of informatie over bepaalde evenementen die invloed hebben op het verkeer. Dit project kun je zien als een 1.0, dat wij uiteindelijk willen opschalen binnen heel Nederland, waarbij we allemaal dezelfde taal spreken als het gaat om de data."

Gert Jan Neef, van transportbedrijf Peter Appel Transport, ook een vervoerder van Ahold, vult aan: "Zodat iedereen begrippen als tijdigheid en venstertijden hetzelfde interpreteert."

Volgens Janneke Nijsing, Consultant Transport bij Ahold Delhaize Transport & Inbound logistics, levert de samenwerking veel op. "De distributiestromen in steden worden verbeterd, bijvoorbeeld doordat chauffeurs op de hoogte kunnen worden gesteld van ongewenste routes. De juiste informatie kan ervoor zorgen dat vrachtauto's efficiënter rijden, wat goed is voor het milieu. Daarnaast is het belangrijk dat deze samenwerking ervoor zorgt dat de chauffeurs het werken makkelijker wordt gemaakt."

Om de ontwikkeling van het OpenTripModel te versnellen en het gebruik te bevorderen, komen de specificaties medio april vrij beschikbaar voor iedereen op [www.opentripmodel.org](http://www.opentripmodel.org).

### Ebolavaccin-project

Gino Vleugels is senior manager emea temperature control bij Janssen Pharmaceutica company of Johnson & Johnson, een producent van medicijnen, consumentenartikelen en medi-

sche apparaten. Bij de opslag en het transport van medicijnen en vaccins is het belangrijk dat wordt voldaan aan de juiste temperatuurvoorschriften. Daar zorgt Vleugels voor. "We moeten aan kwalificaties voldoen, namelijk dat onze producten binnen de toelaatbare temperatuurgrenzen worden bewaard en getransporteerd. Onze logistieke stroom is zeer divers; nationaal en internationaal, wegtransport, luchtvracht, scheepvaart, rail; eigenlijk alle soorten modi over de hele wereld. Soms gaat het om één doosje, de andere keer om een aantal pallets."

De grootste uitdaging is als er weersveranderingen in het spel zijn; dat een zending een temperatuur van min 10 graden te verduren krijgt, maar uiteindelijk wordt uitgeleverd in Zuid-Afrika, waar het plus 40 graden kan zijn, vertelt Vleugels. In zo'n situatie is het essentieel dat een product de juiste thermische verpakking heeft.

### Klinische studie

Janssen Pharmaceutica company of Johnson & Johnson doet mee aan de Keten Award met een logistiek project dat zij in 2015 opzette in Sierra Leone wegens de uitbraak van ebola. Vleugels: "Janssen is toen een vaccin gaan ontwikkelen dat mensen tegen ebola moet beschermen. Om te bewijzen dat ons vaccin effectief is, moesten we een klinische studie verrichten in Sierra Leone. Dit betekende dat we daar een depot moesten bouwen en klinieken moesten inrichten. Ook moesten we een supply chain opzetten om het vaccin in Sierra Leone te krijgen, daar lokaal te bewaren en vanuit ons depot naar de hospitalen te sturen."

Dit is een temperatuurgevoelige exercitie, omdat het vaccin continu op min 60 graden bewaard moet zijn, legt hij uit. "Het hele project was een enorme logistieke klus. Het depot is van *scratch* opgebouwd. We kregen een perceel grond toegewezen op het domein van het lokale *governmental hospital* en gingen aan de slag. We moesten daarbij wel voldoen aan alle lokale eisen en procedures en kregen ook verschillende audits van inspectiediensten om dit aan te tonen. Om het vaccin op korte termijn in Sierra Leone te krijgen, moesten we ordentelijke inkleding ingeregeld met de douane, waarvoor wij assistentie hebben ingeroepen van *brokers*, die ervoor hebben gezorgd dat we *dutyfree* konden importeren."

Daarnaast is samengewerkt met een hele reeks partners, zoals GOAL, een Ierse NGO, vertelt Vleugels. "Zij hielpen ons lokaal de logistiek opzetten, bijvoorbeeld de aankoop van materialen en de logistiek rondom lokaal transport voor onszelf. Een onderdeel van ons project was ook dat wij lokaal mensen rekruteerden, die verantwoordelijkheid droegen voor verpakken en verzenden van de vaccins en voor de bewaking van het depot. Ook hebben we samengewerkt met de London School of Hygiene & Tropical Medicine; zij voerden samen met ons de studie uit. Een hele reeks partners dus. Samen hebben wij echt een heel mooi team gevormd."

Wat heeft Vleugels geleerd van zijn ervaringen in Sierra Leone? "In dergelijke landen is het belangrijk dat je heel transparant bent naar de overheid en lokale bevolking. Wij hebben alles wat we deden heel goed gecommuniceerd naar het ministerie van Volksgezondheid en hen ook betrokken bij onze beslissingen. We hebben de *community* echt meegenomen in ons proces." ●



Jaap Kooistra:  
"In ons project sloten de  
werkprocessen naadloos  
op elkaar aan."

### Keten Award 2017

Deelnemers aan de evofenedex Keten Award 2017 vullen gezamenlijk een vragenlijst in over de thema's teamgevoel, strategie, proces, control, resultaat en innovatie. De antwoorden op de vragen worden voorgelegd aan de jury, bestaande uit professor Jack van der Veen en afgevaardigden van Jumbo Supermarkten, Hema, DSV en Neele-Vat. De deelnemers mogen hun ketensamenwerking op 17 mei op Nyenrode Business Universiteit toelichten in een presentatie. De drie beste projecten mogen hun presentatie in verkorte vorm nog eens doen op 7 juni tijdens het SCM Summit, waar ook de winnaar wordt aangewezen.

Meer informatie over het SCM Summit 2017:  
[www.evo.nl/site/scm-summit-2017](http://www.evo.nl/site/scm-summit-2017).

Meer informatie over de Keten Award 2017:  
[www.evo.nl/site/keten-award-2017](http://www.evo.nl/site/keten-award-2017).

## COLUMN



Professor Jack van der Veen, verbonden aan de leerstoel supply chain management van evofenedex, aan de Nyenrode Business Universiteit.

## VERTROUWEN

Zonder twijfel is 'vertrouwen' een van de belangrijkste voorwaarden voor goede (keten)samenwerking. Maar wat is vertrouwen eigenlijk en hoe zorg je ervoor dat vertrouwen tussen ketenpartners wordt vergroot? Opmerkelijk genoeg zijn 'fouten', en vooral hoe je daarop reageert, een belangrijk handvat.

Geen maatschappij kan goed functioneren zonder dat de mensen elkaar kunnen vertrouwen. Toch lijkt het er tegenwoordig op dat het wederzijds wantrouwen alsmatig groeit. Om vertrouwen te operationaliseren, is het nuttig om het eerst te definiëren: een persoon (of organisatie) X heeft vertrouwen in Y als: 'X gelooft in de competentie, de integriteit en de wil om goed te doen van Y'. Het aspect 'de wil om goed te doen' benoemt daarbij dat X gelooft dat Y zal afzien van eenzijdig eigenbelang. Dus dat Y ook wil honoreren dat wat voor X van belang is. Het gaat niet alleen over *what's in it for me*, maar evenzeer over *what's in it for you?*

Helaas lijken de moderne managementsystemen steeds meer gebaseerd op de gedachte dat je de ander vooral moet controleren. En zo komen er steeds meer regels, contracten, audits en andere vormen van bureaucratie, simpelweg om er zeker van te zijn dat de ander doet wat jij wilt. Uiteindelijk is dit natuurlijk een doodlopende weg; we zullen elkaar meer moeten gaan vertrouwen.

Hoewel je dat misschien niet zou verwachten, is een van de krachtigste manieren om vertrouwen te realiseren het 'herstellen van gemaakte fouten'. Vaak wordt er gedacht dat je vooral geen fouten moet maken omdat de ander dan het vertrouwen in jou verliest. En dat als je dan een fout maakt, je dat maar beter niet kunt toegeven. Immers, niemand lijdt graag gezichtsverlies of wordt gezien als incompetent, maar vaak is dit precies de verkeerde reactie. In feite begrijpt iedereen wel dat fouten maken menselijk is; immers, iedereen maakt fouten. Maar als je fouten niet toegeeft, ontstaat er een dubbel wantrouwen-effect: er wordt onmiddellijk getwijfeld aan je integriteit en aan je 'wil om goed te doen'. Blijkbaar is jouw eigenbelang groter dan dat van de ander.

In feite zijn de momenten waarop het 'fout' gaat een 'moment van de waarheid'. Geef de andere partij de fout ruiterlijk toe en doe ze alles om de schade te herstellen? Dan zal jouw vertrouwen enorm groeien. Doet de andere partij dat niet, dan wordt het vertrouwen zwaar beschadigd.