

TRUST

Vertrouwen, sociale innovatie en horizontale samenwerking

De 'Verklaring van Hotel New York'

Vertrouwen, sociale innovatie en horizontale samenwerking

De 'Verklaring van Hotel New York'



Vertrouwen, sociale innovatie en horizontale samenwerking

De 'Verklaring van Hotel New York'

Zeven denkers en ervaren praktijkmensen kwamen vroeg in de ochtend op maandag 11 september 2017 bij elkaar. Uit grote betrokkenheid over de voortgang van horizontale samenwerking in de logistiek. Waar ligt de sleutel om horizontale samenwerking naar een volgende fase te brengen?

De ontmoeting was de voorlopige 'apotheose' van een intensieve zomer vol rondetafelgesprekken over de betekenis van vertrouwen ('trust') bij horizontale samenwerking, ondersteund door Buck Consultants International en TKI Dinalog. De insteek was vooral instrumenteel: welke 'tools' zijn beschikbaar of nodig voor het verder uitbouwen van horizontale samenwerking?

Het was op zich een goede benadering, maar toch niet compleet genoeg. Logistiek, vertrouwen en horizontale samenwerking zijn als thema's ook nadrukkelijk verbonden met een veel groter verhaal. Horizontale samenwerking in de logistiek gaat ook over de waarde van menselijk kapitaal, nieuwe oriëntaties op de arbeidsmarkt en vernieuwend leiderschap.

Deze 'Verklaring' uit het Rotterdamse Hotel New York is een bescheiden maar ook dringend pleidooi voor meer balans in de zoektocht naar horizontale samenwerking tussen technische innovatie en sociale innovatie. We zijn nog maar net uit Rotterdam vertrokken, en nodigen u van harte uit om mee te reizen!

Eelco Koolhaas - Ministerie van Verhalen

Jannie van Anandel - Impact driven Social and Sustainable Consultant at 'VANANDEL Social and Sustainable Innovation', Topsector Logistiek

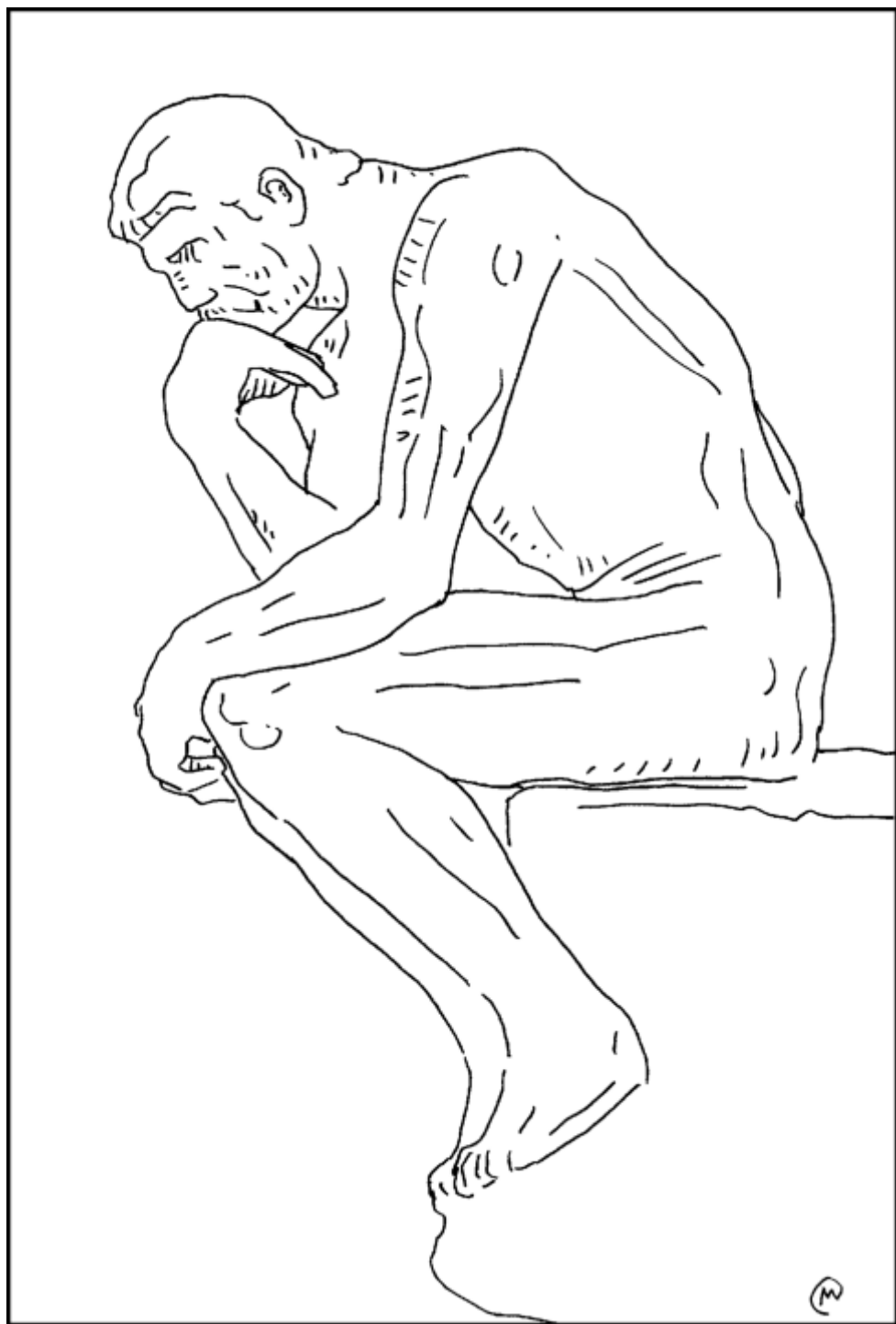
Ron Kervezee - Programmamanager Greenport Regio Boskoop at Gemeente Alphen aan den Rijn

Willemien Caderius van Veen - Interimmanager, Commissaris en Associated partner Axyos

Mieke Damen - Lid Raad van Toezicht at IDA Foundation, Topsector Logistiek

Marco van Gelder - Principal Consultant KPN & PhD candidate TiU Social and Behavioral Sciences

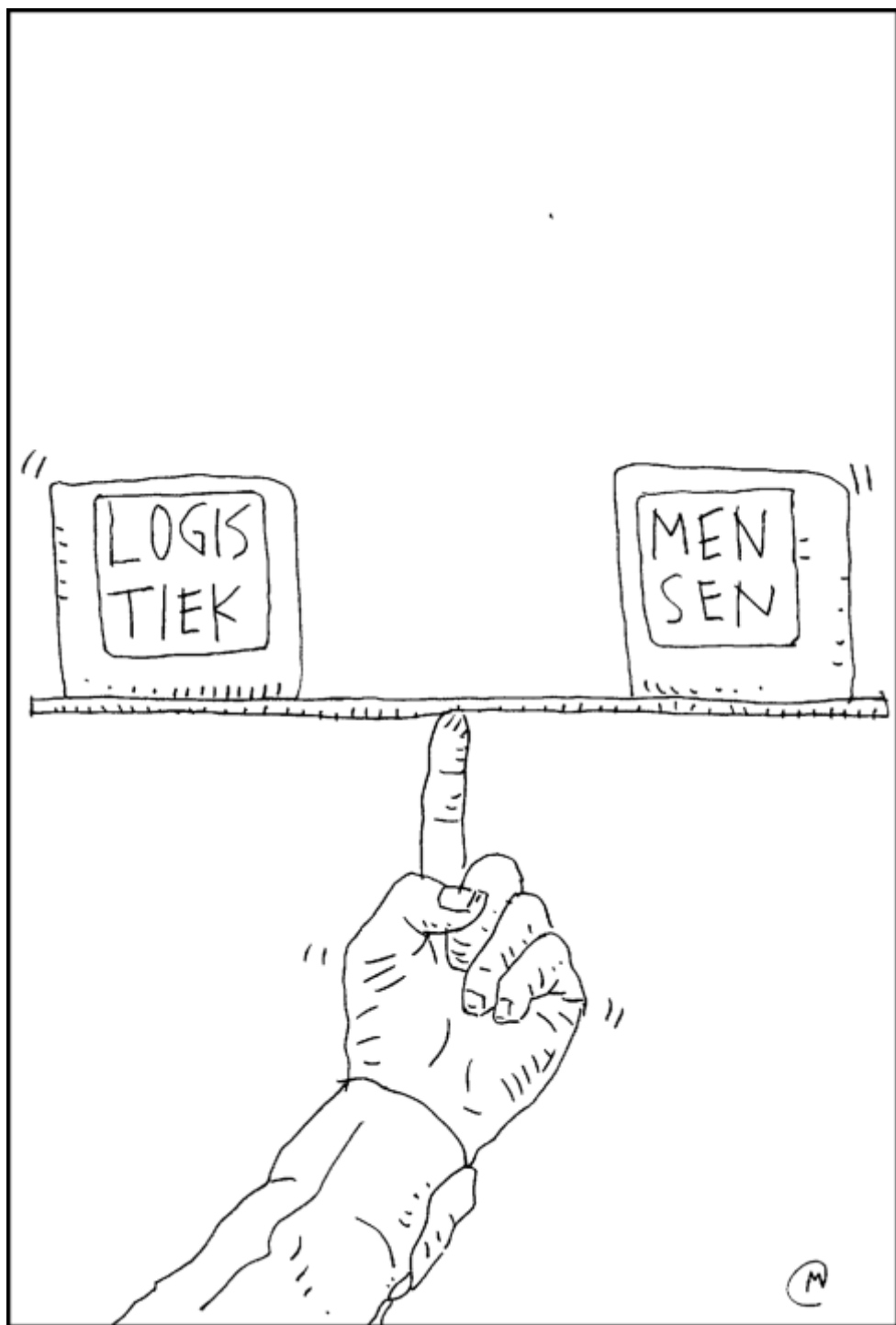
Frans Denie - Managing Director at Kien Logistics Management



1 Elkaars denkkraft benutten

Horizontale samenwerking vraagt om “community-building”

Het beeld is hardnekkig. Vrachtwagens van concurrenten die dagelijks in een lange sliert achter elkaar aan rijden. Naar ongeveer dezelfde bestemming. Recht tegen de richting in van internationalisering en verduurzaming. Horizontale samenwerking? Dat is voor grotere bedrijven met een groot onderzoeksbudget. We horen het keer op keer: ‘Logistiek is moeilijk en horizontale samenwerking al helemaal. Daar beginnen we pas mee als het echt niet anders kan’. Kennis delen en verspreiden is het passende antwoord. Kleinere bedrijven die samenwerken in een plezierige en leerzame “community”. Horizontale samenwerking is (ook) het uitbouwen van sociale contacten. Het gebeurt gelukkig al maar stevige uitbouw is gewenst.



LOGIS
TIEK

MEN
SEN

2 Logistiek hoger op de balans

De creativiteit van werknemers beter benutten

Puzzelen op logistieke oplossingen is in veel gevallen geen bedrijfsbrede activiteit. Het is nu meestal een zaak voor de logistieke afdeling of die enkele logistieke medewerkers. De creatieve bedrijfsenergie gaat vooral naar productontwikkeling. Logistiek verdient meer aandacht en vooruit: meer aanzien. De creativiteit van werknemers wordt onderbenut. Medewerkers worden onvoldoende uitgedaagd en geprikkeld om ook over logistiek en horizontale samenwerking na te denken. Dwingende financiële kaders (“targets halen”) zijn hiervoor medeverantwoordelijk. Mensen en logistiek verdienen een hogere plek op de balans.



3 Ruim baan vanuit de directiekamer

Dynamisch en flexibel kunnen organiseren is een vak

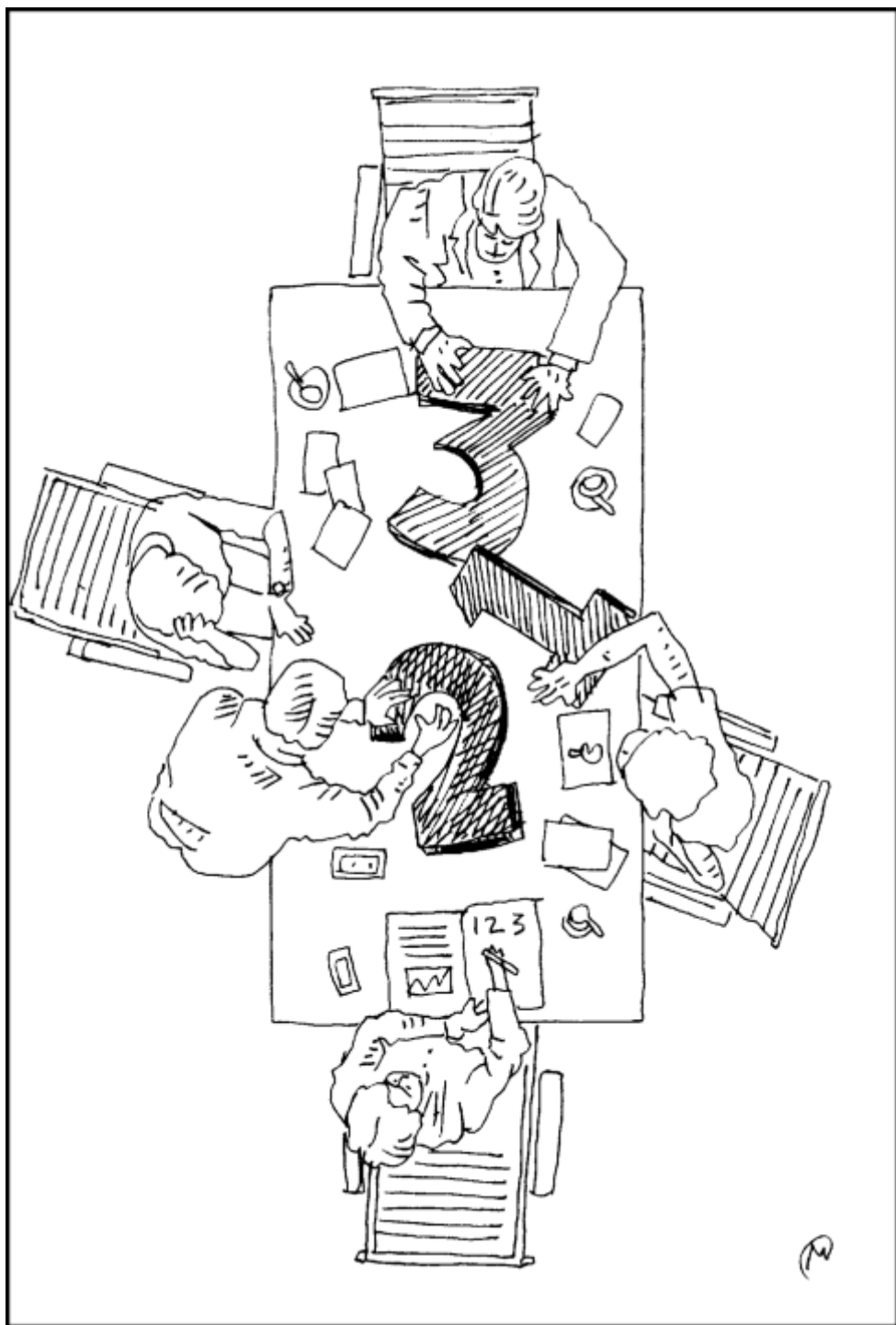
Het succes van horizontale samenwerking is nauw verbonden met de wijze van aansturing 'vanuit de directiekamer'. Is de dominante management stijl nog wel toereikend? Horizontale samenwerking vraagt om managers die dynamisch en flexibel kunnen organiseren. Die afzien van teveel micromanagement. Een doorbraak voor horizontale samenwerking is ook afhankelijk van de wijze van werving. Het gaat ook om mensen selecteren en aannemen die zich met passie voor logistieke uitdagingen willen inzetten. Welk managementmodel precies past bij horizontale samenwerking is een nog onderbelichte kwestie.



4 Gooi (samen) de steen verder in de vijver

Niet alleen op de korte termijn focussen en handelen (hoe moeilijk ook)

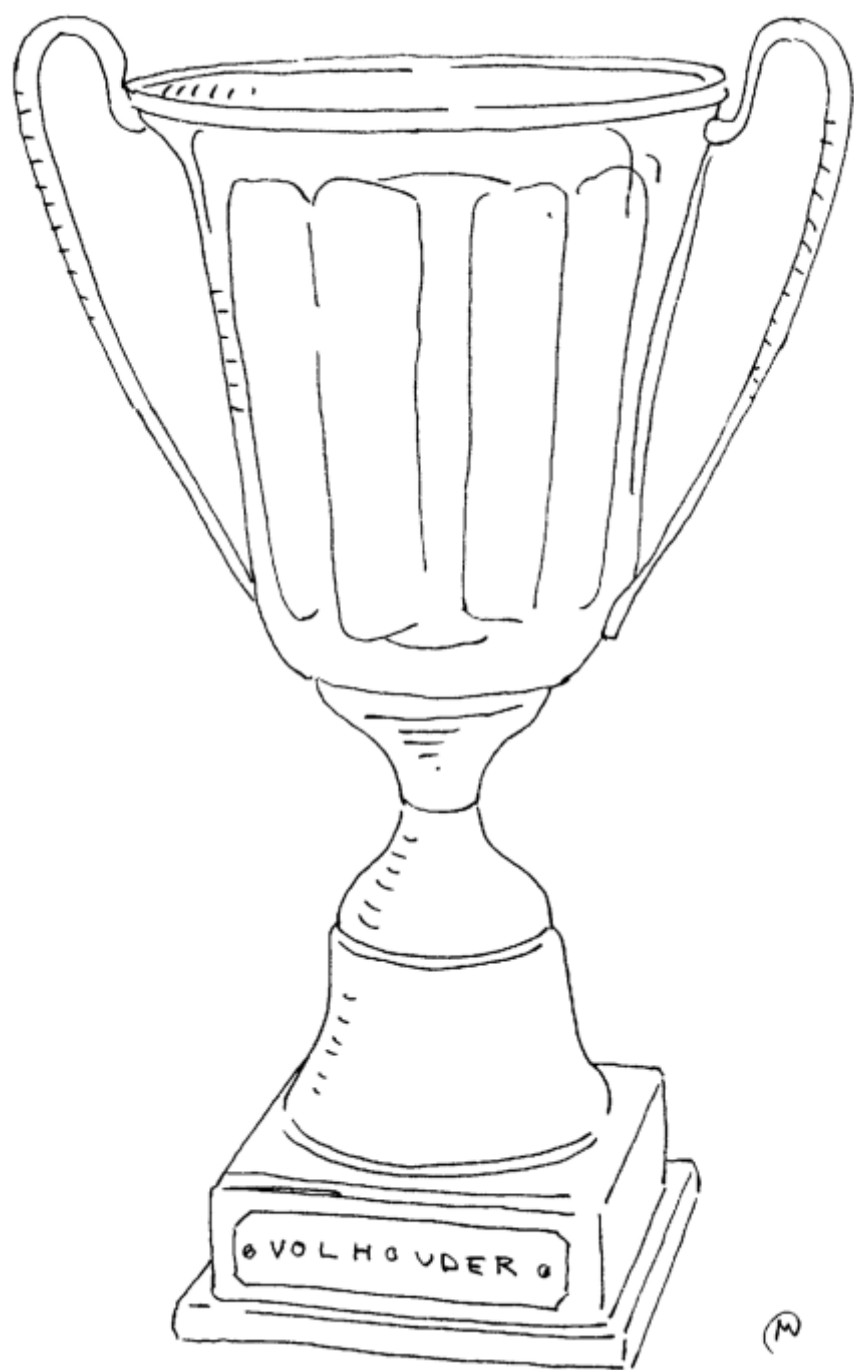
Het zijn bekende mantra's. Duurzaamheid! Betere dienstverlening! De "marketeers" van horizontale samenwerking zijn er goed in om die boodschappen op ronkende wijze uit te dragen. Voor veel bedrijven geldt platweg het credo: 'eerst zien en dan geloven'. Zeker wanneer die potentiële partner voor horizontale samenwerking er om bekend staat om al bij de eerste financiële tegenslag het bijltje er bij neer te gooien. We kunnen het niet mooier maken. Vertrouwen, visie en een lange termijnfocus horen bij horizontale samenwerking. We zullen samen die stenen echt verder in de vijver moeten gooien.



5 Informatie-delen is uiteindelijk de basis

Toch maar die cijfers op tafel leggen

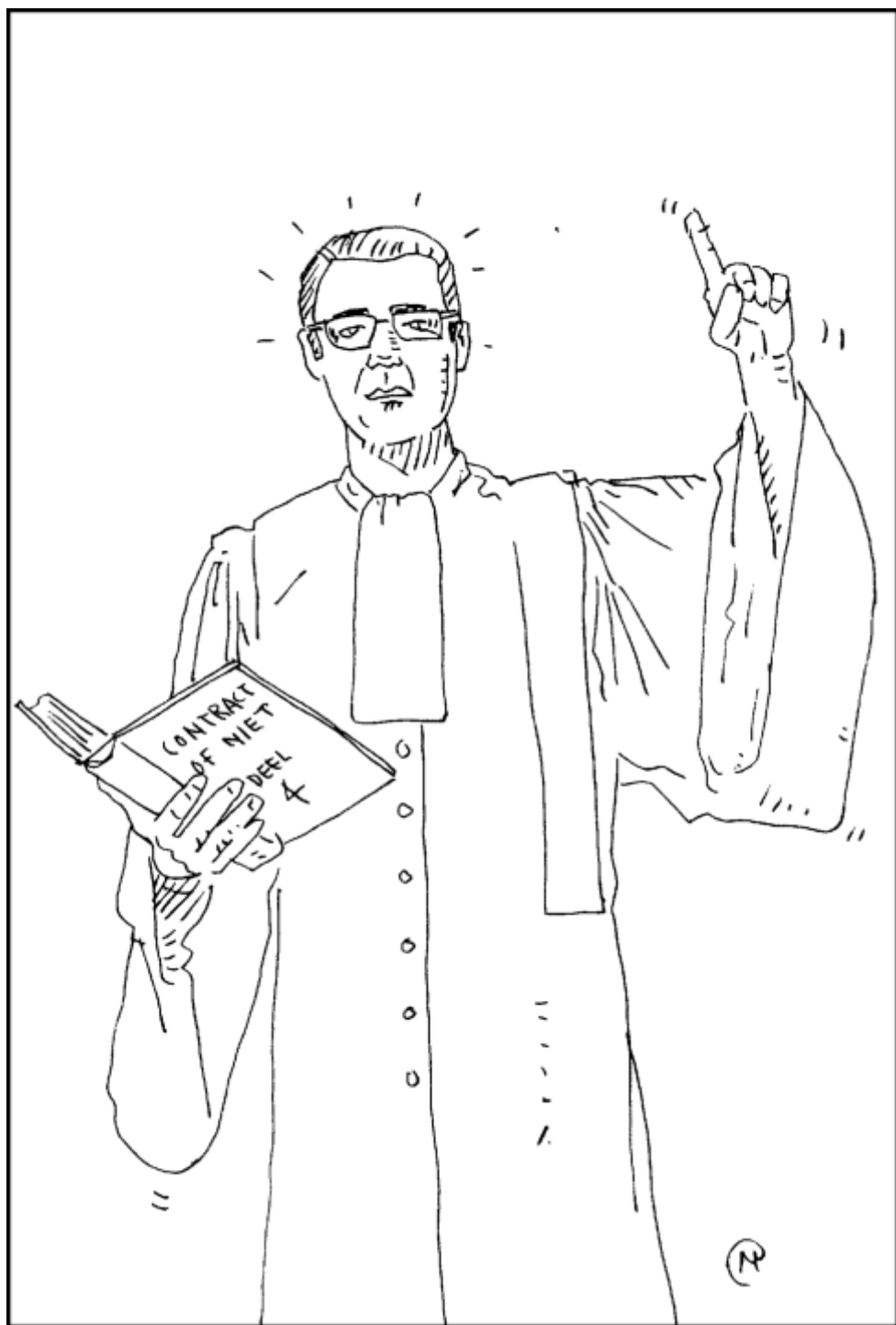
Informatie geeft macht. Veel bedrijven houden om die reden hun cijfers flink tegen de borst gedrukt. De dominante cultuur lijkt die van wantrouwen. Hoe begrijpelijk ook; koplopers die de stap naar horizontale samenwerking al hebben gezet benadrukken het belang van informatie-delen. Partnerschap, vertrouwen en daarmee de kans op resultaat groeit wanneer bedrijven bereid zijn - logistieke en financiële - cijfers te delen en te bespreken. Het is en blijkt een heikel punt. Maar de stap naar horizontale samenwerking vraagt om (enige) transparantie. Gedeelde informatie geeft extra macht?



6 Niet blind staren op cijfers en resultaten

De volhouders van vandaag zijn de winnaars van morgen

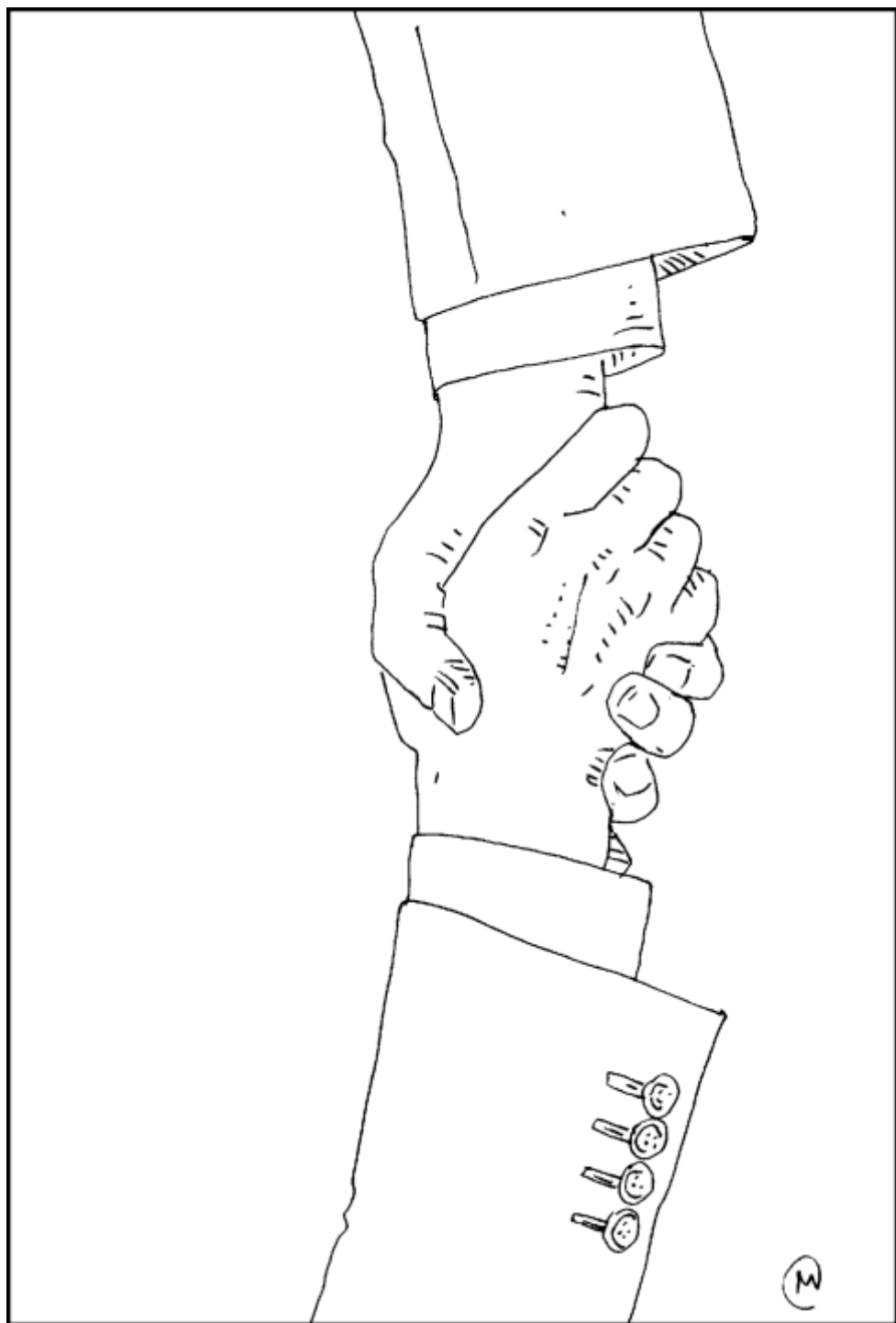
De intellectuele prestatie is aanzienlijk: de ingewikkelde rekenmodellen die gemaakt zijn om de opbrengsten en vooral juiste verdeling van horizontale samenwerking te ontcijferen. Maar geven ze wel het juiste signaal af. Is die grote aandacht voor 'gainsharing' wel terecht? Het is ook verstandig vooral op de eigen opbrengst te letten. En niet tot achter de komma te willen weten op wat die andere partij krijgt. Niet helemaal eerlijk kan ook goed genoeg zijn, als het gaat om horizontale samenwerking: anderen hun voordeel gunnen is ook productief. Goede afspraken maken over winst en verdeling zijn uiteraard geen overbodige luxe, vooral niet als het gaat om de opbrengst voor partijen die later instromen en dus het pionierswerk hebben overgeslagen. Starters met horizontale samenwerking maken keer op keer op duidelijk: pas op met direct praten en onderhandelen over opbrengsten. Laat het goede idee eerst maar eens zijn werk doen.



7 Routine opbouwen met digitale vervoersexperimenten

Contractloze samenwerking is de toekomst?

Horizontale samenwerking lijkt voer voor juristen. Daar zijn theoretisch gezien ook goede redenen voor. Wantrouwen neemt af wanneer de juridische kaders helder zijn; partijen weten waar ze aan toe zijn, en bijvoorbeeld de aansprakelijkheid goed geregeld. Digitale ontwikkelingen zorgen tegelijk voor een ander denkspoor. De toekomst van horizontale samenwerking ligt wellicht ook in razendsnel en op zeer wisselende tijden 'vrachtjes' van elkaar oppikken en ladingen delen, app-gestuurd en de hele dag door. Wellicht ligt juist in contractloze samenwerking (en snel afrekenen) de toekomst? En is het tijd om in hoog tempo routine opbouwen met creatieve, digitale vervoersexperimenten.

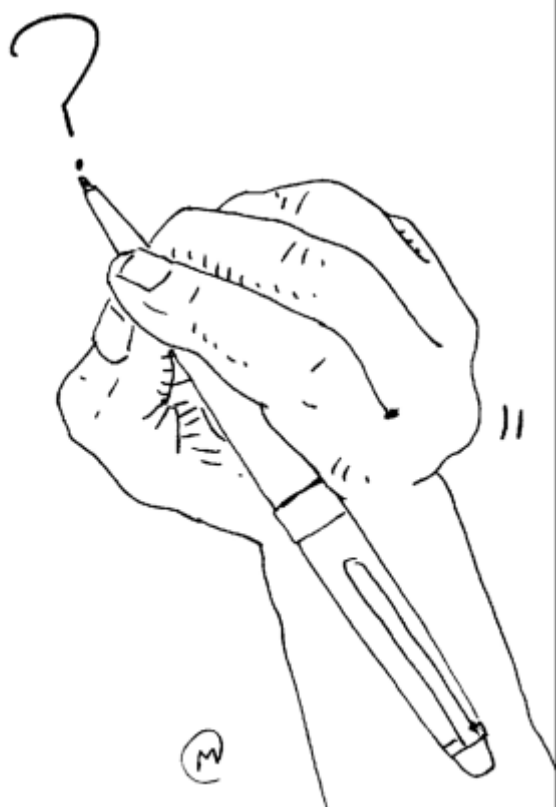


8 De klanten zijn partners

Goed samenspel met afnemers en klanten is geen verplichting

Bestaande vormen van horizontale samenwerking zijn in sommige gevallen afgedwongen. Grote opdrachtgevers stelden dan de logistieke eis tot samenwerking. Ook spontaan bestaat alle reden om veel meer te investeren in de samenwerking met klanten en afnemers. Goed (digitaal) onderzoek naar de wensen van klanten en afnemers brengt bijvoorbeeld de behoefte in beeld om snel en op maat te leveren. Horizontale samenwerking is daar een passend antwoord op.

PRACTICE
WHAT YOU
PREACH



9 Uitbouw van multidisciplinaire samenwerking

Ook als kenniswerkers de grenzen slechten

Variëteit en concurrentie zijn sterke wapens. De kennismarkt is ook een markt. Het kan bijvoorbeeld lonen om niet een maar meerdere logistieke matching-apps op de markt te brengen. Of om de eigen distributiemodellen als de ware aan te brengen. Volkomen legitiem en toch voelt het ook ongemakkelijk. De “community of practice” van de kennisinstituten en bureaus kan beter. Internationalisering en razendsnelle digitalisering vraagt ook om samen optrekken. En vooral om betere multidisciplinaire samenwerking. “Practice what you preach”?

Nawoord

Eelco Koolhaas (Ministerie van Verhalen) begeleidde het gesprek met de '7 van Hotel New York' op 11 september 2017.

En daarnaast de rondetafelgesprekken in de zomerperiode over 'trust' en horizontale samenwerking, in coproductie met Kees Verweij (Buck Consultants International) en Bas van Bree (TKI Dinalog).

We danken iedere deelnemer aan de vele gesprekken bijzonder voor hun inzet!

Eelco Koolhaas en Jannie van Andel zijn de 'penvoerders' voor deze Verklaring.

De vormgeving en de mooie illustraties zijn gemaakt door kunstenaar Marcello (Ministerie van Verhalen).



Ministerie van
Verhalen

TRUST

Vertrouwen, sociale innovatie en
horizontale samenwerking
De Verklaring van Hotel New York