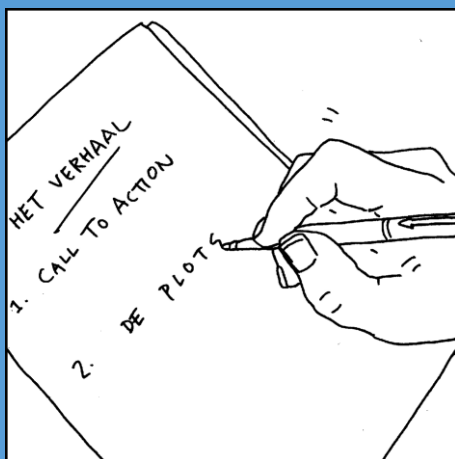


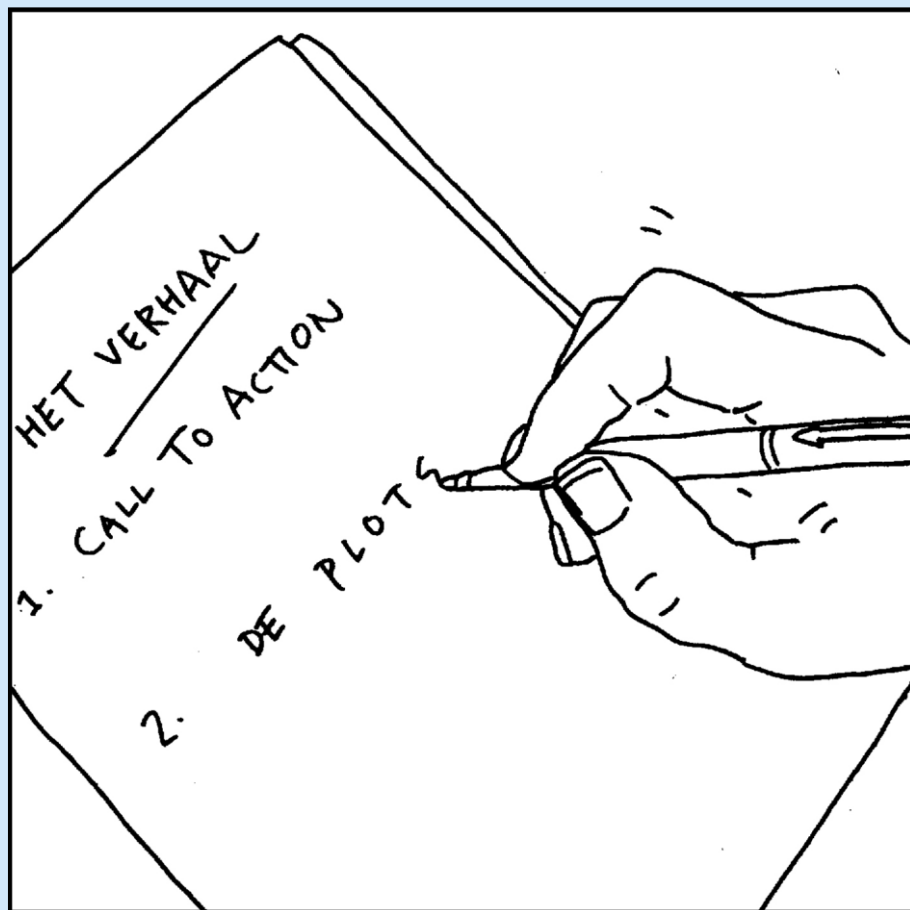
TRUST

**Vertrouwen, sociale innovatie en
logistiek.**

Denkbeelden van A tot Z



A



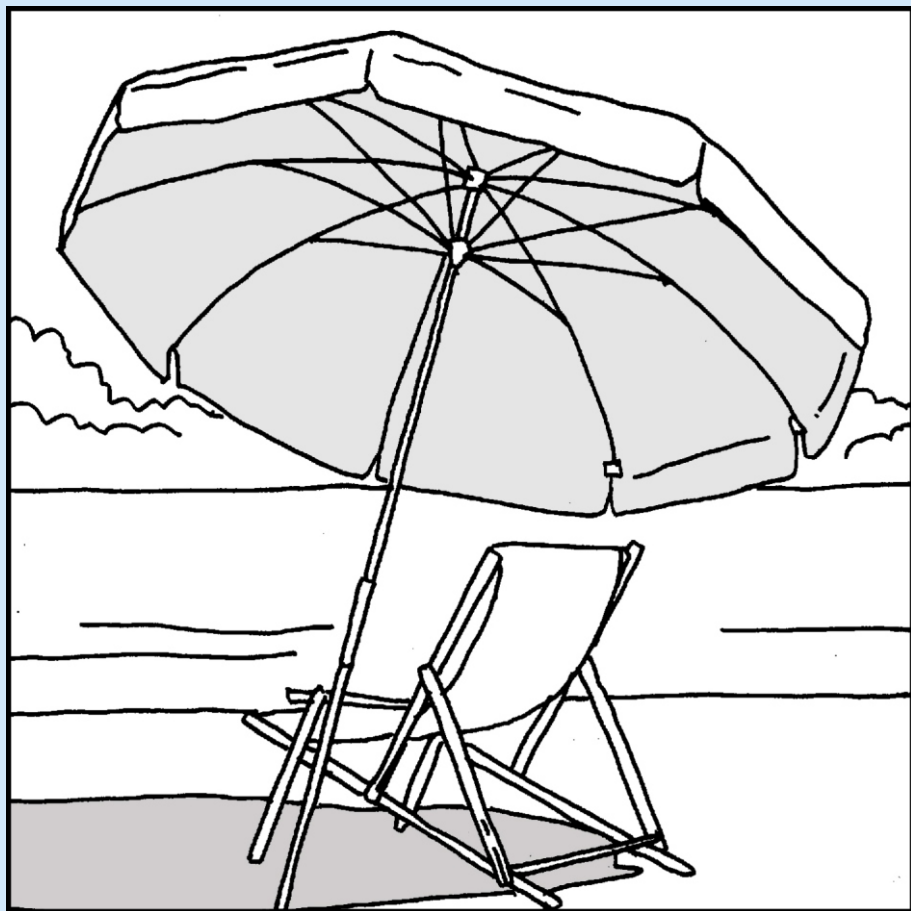
A

A Vertrouwen, sociale innovatie en logistiek: het verhaal

Dit is een kort verhaal over vertrouwen, sociale innovatie en logistiek. Een verhaal draait vooral om twee zaken. Allereerst om de oproep tot actie. En daarnaast om de plot, de gebeurtenis die zorgt voor beweging in het verhaal. In 26 denkbeelden, van A tot Z, beschrijven we beide zaken.

Veel leesplezier!

B



B

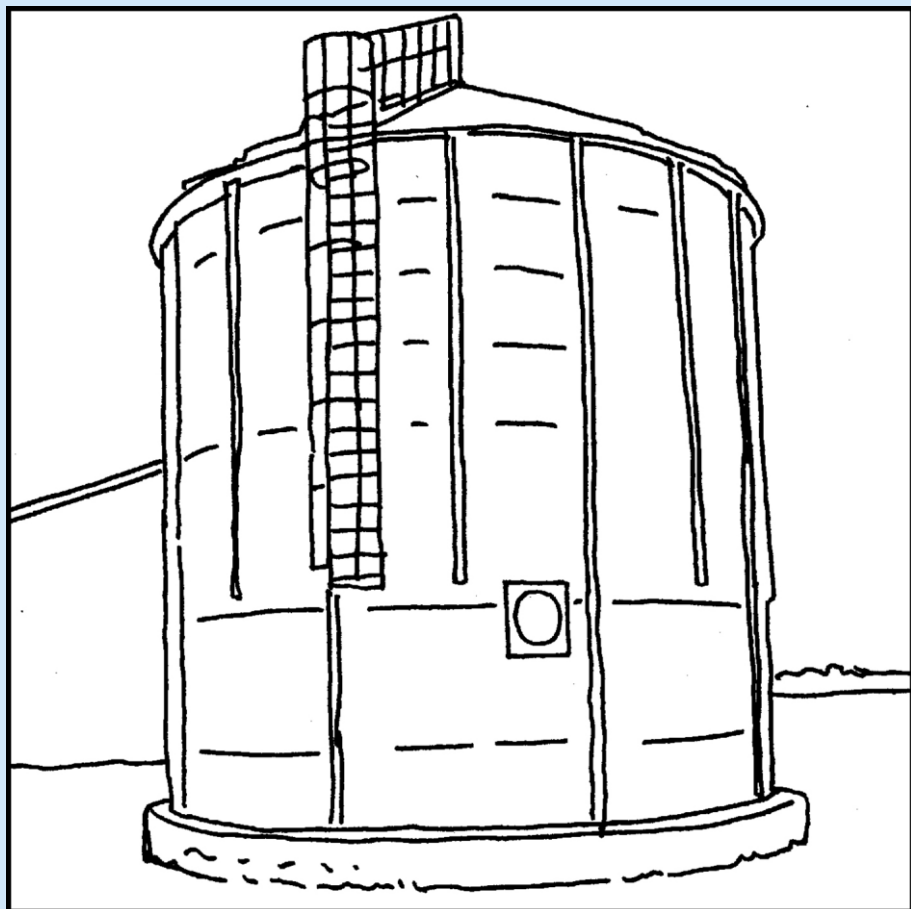
Deel 1

Sociale innovatie en leiderschap

B Ontspannen leiderschap

We kennen de beelden goed, wellicht uit eigen ervaring. Het beeld van drukbezette managers met de hete adem in de nek van aandeelhouders. Dat verandert. Dit beeld verdwijnt naar de achtergrond. Teams krijgen steeds meer vrijheid. Bedrijven schakelen om van sterke groei naar continuïteit. Met het wegvallen van de korte termijnfocus ontstaat ruimte voor een meer ontspannen leiderschap. Leiders nemen de tijd om nieuwe partners te zoeken. Ook op logistiek terrein.

C

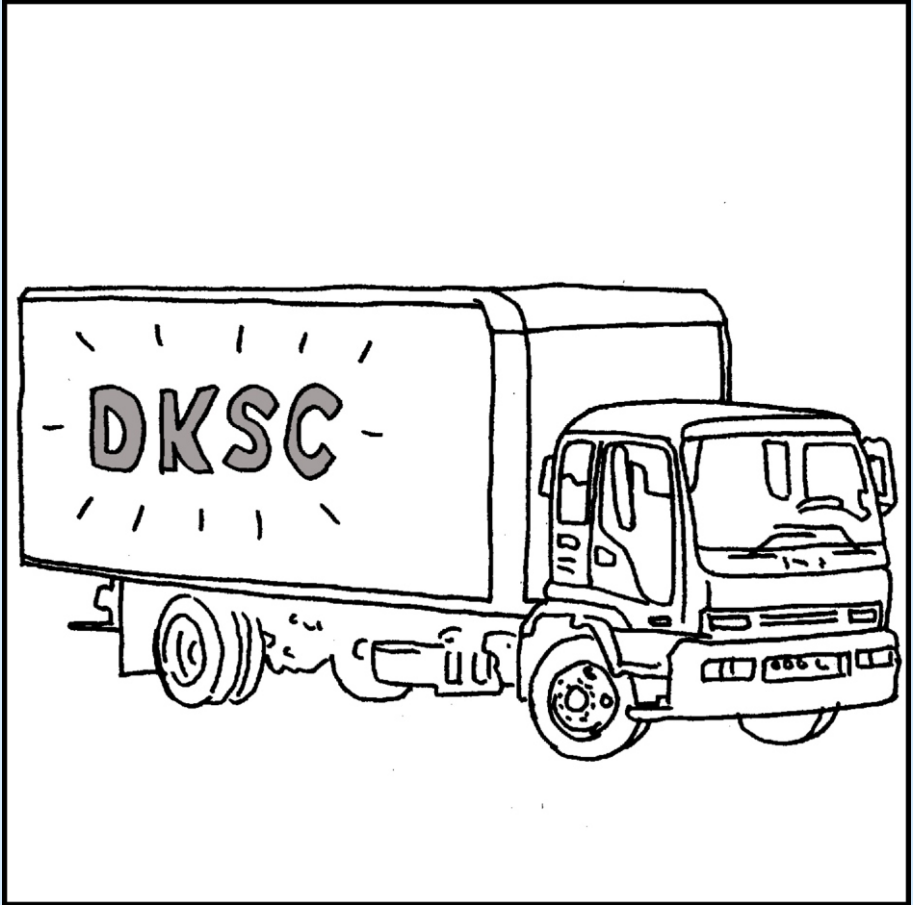


C

C Het silo-complex

Nederlanders leven en werken in hun eigen kring. Vooral met gelijkgestemden optrekken is uiteindelijk niet productief. De eigen kring bij bedrijven heet de silo. Verkoop, logistiek, “development”, “control”; het zijn gescheiden werelden. De een denkt zonder de ander te kunnen. Logistiek staat vaak achterin de silo-rij.

D

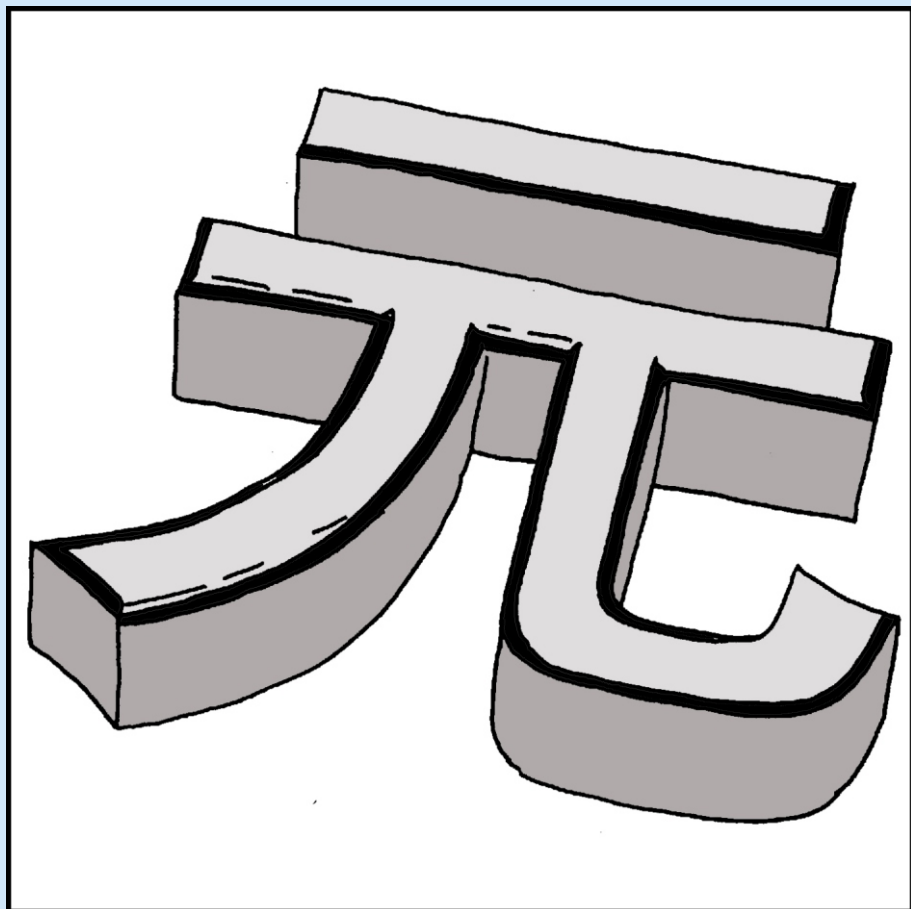


D

D Die lui van de “supply chain”

‘Logistiek is geweldig’. ‘Horizontale samenwerking is een prachtige kans’. Mooie beelden maar nog geen gevestigde praktijk. Veel energie gaat vooral naar productontwikkeling. Logistiek gaat vooral over ‘iets op tijd bezorgd krijgen’. Veel aandacht voor logistiek is negatieve aandacht. Die lui van “supply chain” zorgen voor klachten bij onze afnemers en klanten.

E

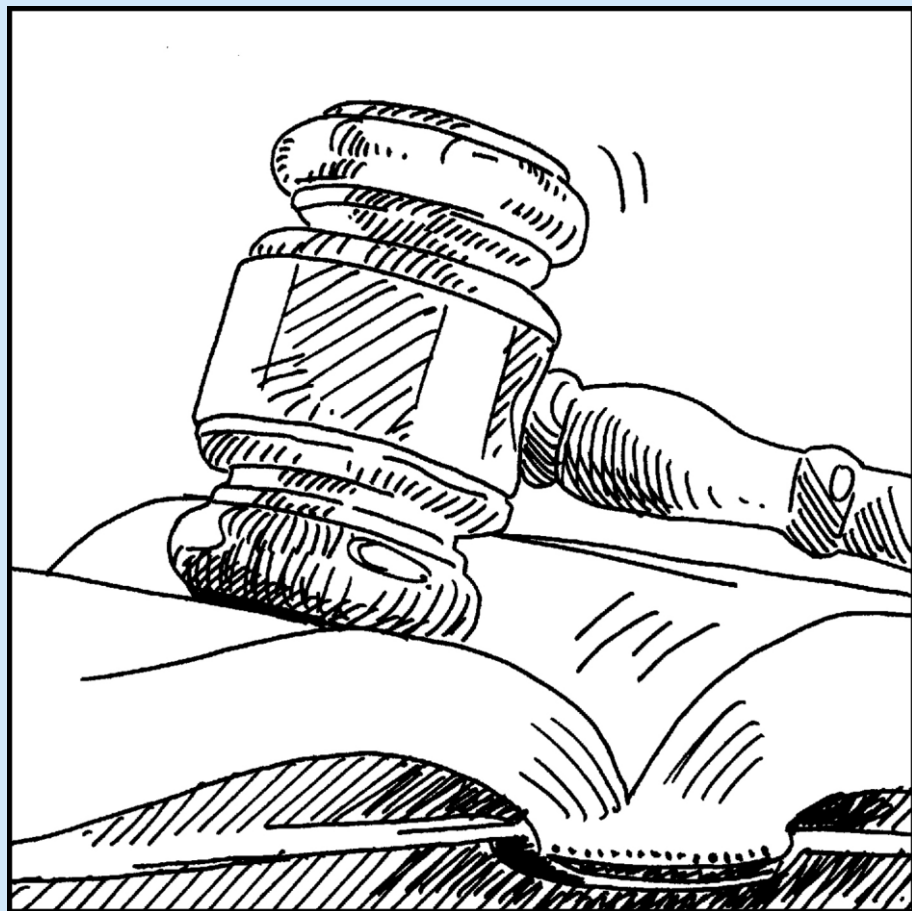


E

E In buitenlandse handen

Horizontale samenwerking realiseren kost tijd, en raakt aan identiteit. De grotere bedrijven komen steeds meer in buitenlandse handen. Die buitenlandse hoofdkantoren werken niet zomaar mee aan lokale, logistieke experimenten met samenwerking.

F



F

F Integrale (EU) wet en regelgeving

Sociale innovatie gaat om gedrag. Maar ook voorwaarden schepen voor vernieuwend en sociaal samenspel. En daarmee over heilige huisjes die omver moeten om van samenwerking mogelijk te maken. Met mededinging als bijna klassiek voorbeeld.

Suggesties

- Stel een opleidingsprogramma samen voor nieuw leiderschap om nieuwe en bestaande leiders te trainen en te transformeren
- Zet een communicatieplan op om de boodschap uit te dragen in de markt en de kennisinstellingen
- Creëer een koplopersgroep die het Nieuwe Leiderschap structureel uitdragen
- Ontwerp een transparant meetmechanisme ter vervanging en/of upgraden van de huidige Key Performance Indicators met als doel tot een integraal meetsysteem te komen

G



G

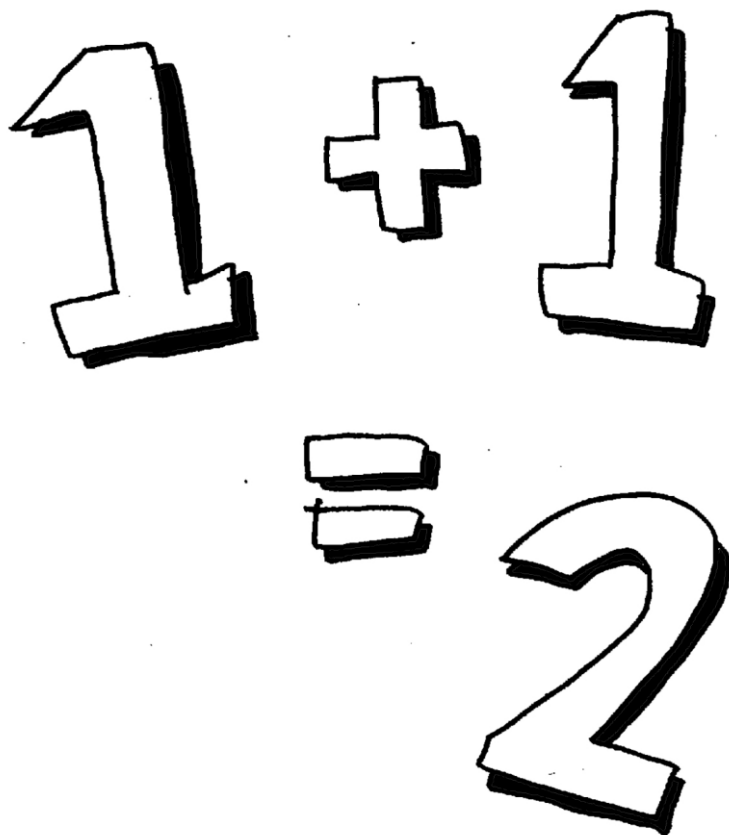
Deel 2

Sociale innovatie en onderwijs

G Logistiek als tweede baan

De verschuiving is opmerkelijk. Logistiek was altijd een echte, volledige baan. Nu verschuift dat. Kennis van logistiek wordt onderdeel van een breder pakket. Logistiek gaat onderdeel uitmaken van vele banen.

H

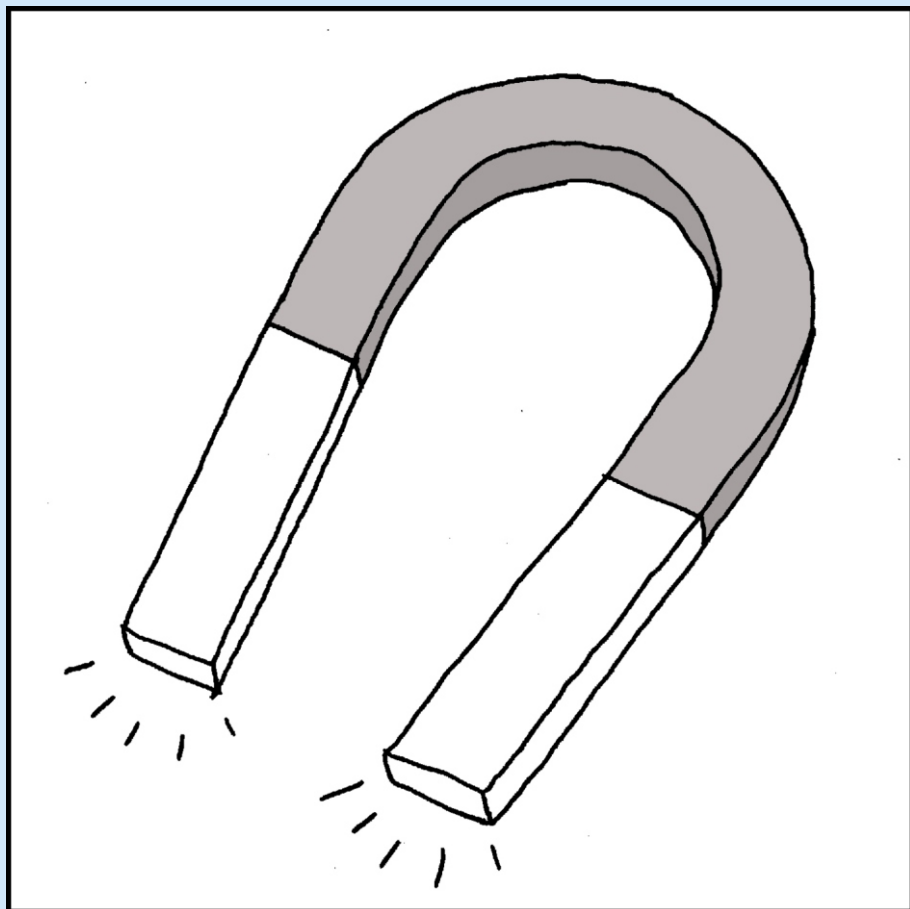

$$1 + 1 = 2$$

H

H Logistiek als omgangsvorm

De logistieke specialisten van nu zijn vooral excel-goeroe's genoemd. De nieuwe logistieke spelers bekwamen zich nog steeds in wiskunde. Maar ontwikkelen ook het empathisch vermogen, gericht op samenwerking. Logistiek wordt een omgangsvorm.

I



I

I Logistiek als magneet voor jongeren?

De zelfrijdende auto rukt op. Vooralsnog voor relatief eenvoudige vervoersbewegingen. In de magazijnen verschuift het handwerk naar het bedienen van een mobiel “device”. Logistiek wordt het domein van automatisering en IT. Daarmee verandert ook de status van het werk. Logistiek wordt op aantrekkelijk voor jonge mensen. Mooi toch, werken op een skippybal, met mobiele apparatuur in handen?

J

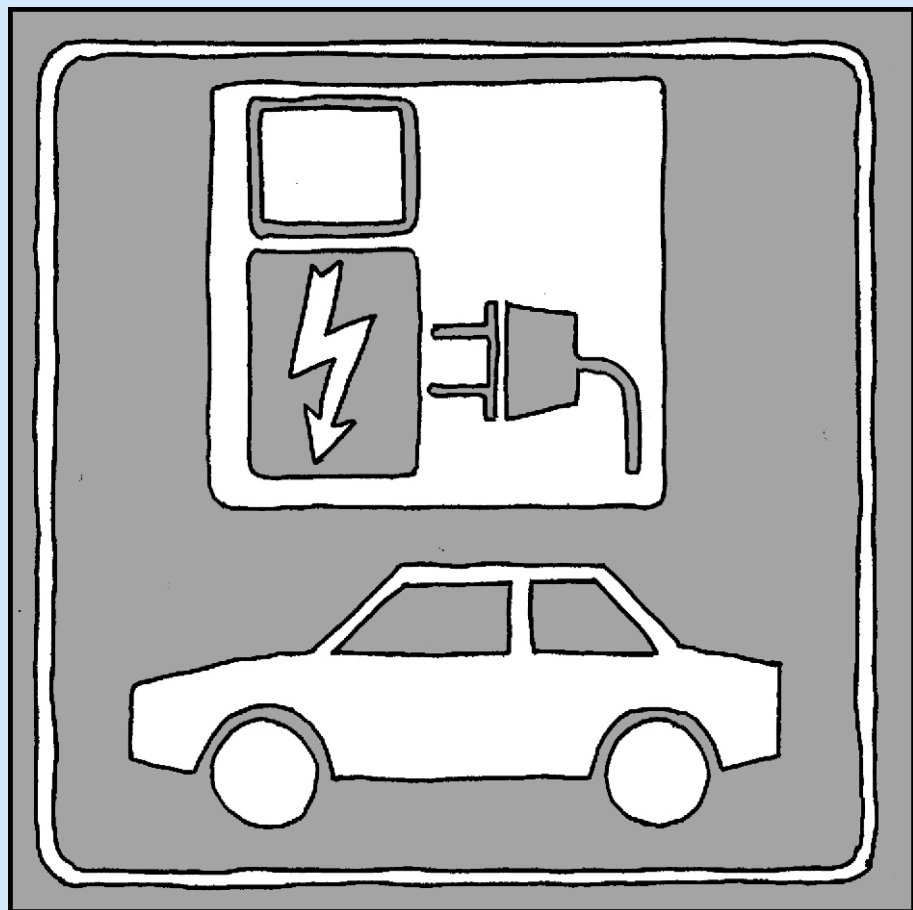


J

J De nieuwe mainport: “high-impact learning”

Decennia terug bedacht de briljante hoogleraar van der Zwan het concept van de mainport. Dit concept zorgde voor gemeenschapszin: bedrijven slaan de handen ineen om internationaal concurrentievoordeel te bereiken. Deze tijd vraagt om eenzelfde elan. De korte termijnfocus, het verdwijnen van laagwaardig werk, de buitenlandse overnames; het vraagt om een gezamenlijk antwoord. Dat antwoord ligt in “high-impact learning”. In nieuwe en ongekende vormen van samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen.

K



K

K Nieuwe vormen voor logistiek praktijkonderwijs

Praktijkonderwijs van de toekomst is sterk gericht op maatschappelijke uitdagingen. Dit zorgt voor vergaande en nieuwe vormen van samenwerking tussen bedrijven en onderwijs. Studenten nemen bijvoorbeeld een ziekenhuisafdeling over en runnen die bijna zelfstandig. Simulaties maken het mogelijk dat tieners complete tankers een haven binnen loodsen. Logistieke opgaves zijn prachtig studiemateriaal voor nieuwe vormen van “high-impact learning”.

L

$$512044 : 2 =$$

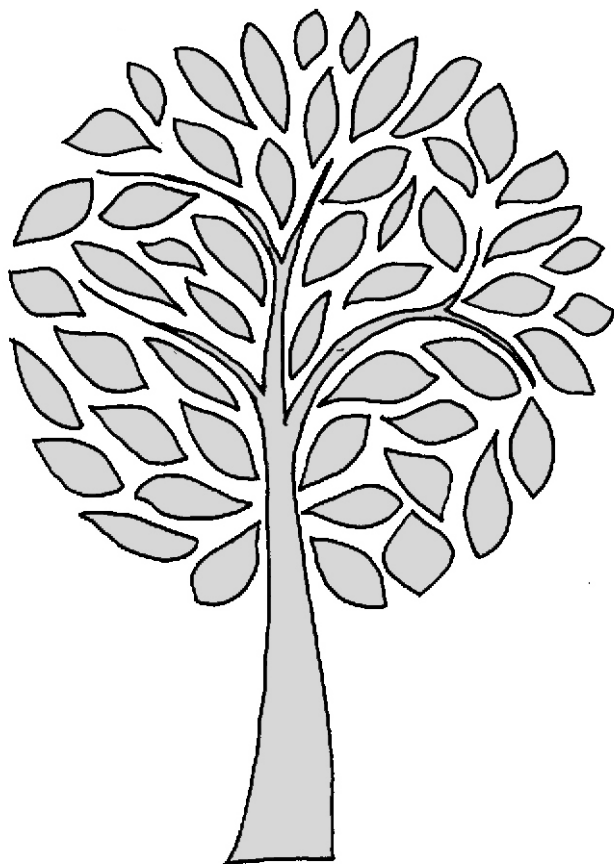
$$\begin{array}{r} 2 \overline{) 512044} 256022 \\ \underline{4} \\ 11 \\ \underline{10} \\ 12 \\ \underline{12} \\ 00 \end{array}$$

L

L Sociale innovatie in het curriculum

De planner van morgen is goed in wiskunde en ontwikkelt empathisch vermogen. Sociale innovatie komt expliciet in het voorheen vooral technische curriculum van de vakopleidingen. Studenten worden krachtig begeleid in de manier waarop zij met mensen omgaan. Geen “supply-chain” opleiding kan meer zonder sociale innovatie.

M



M

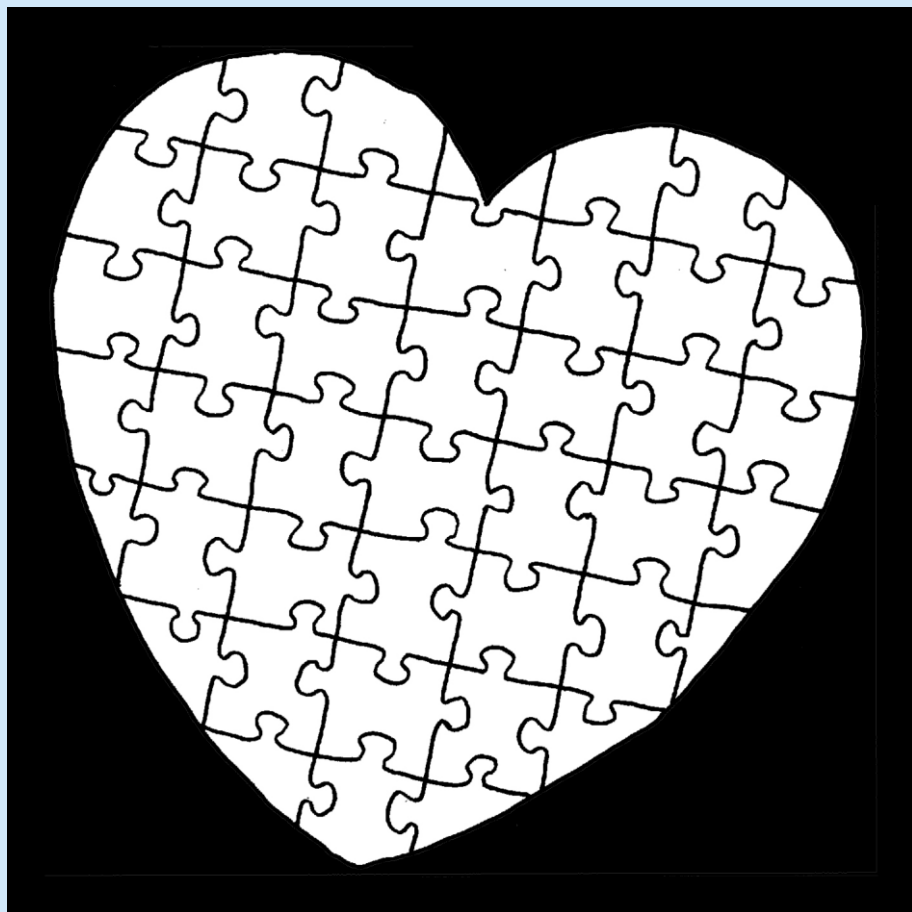
M De MBA-status van logistiek

Logistiek maakt de omslag van laagwaardig naar hoogwaardig werk. De kenniswerker heeft de toekomst. “Personal devices” maken het mogelijk om individuen een persoonlijk leertraject te laten ervaren. Logistiek krijgt een MBA-status, met een zwaar accent op techiek en sociaal.

Suggesties

- Ontwerp, samen met de marktpartijen en kennisinstellingen, een roadmap met de leerbehoefte voor de komende 5 tot 10 jaar met een “outlook” naar 2030 met toekomstige rollen, competenties en skills
- Maak op basis van het meerjarenplan, samen met de markt en kennisinstellingen, een plan rond in- en uitstroom van arbeid.
- Ontwerp, samen met de “executive power” binnen bedrijven, een opleidingsplan binnen de kennisinstellingen voor managers en leiders om bijscholing/het opfrissen van de kennis te waarborgen.

N



N

Deel 3

Sociale innovatie en community's

N Alle ballen op MKB-plus

Voor de kleinere MKB bedrijven is logistiek een moeilijke puzzel. De echte winst voor horizontale samenwerking is te halen bij de MKB-plus. Die groep staat nog te weinig in het zonlicht. Ze zien het belang van logistieke samenwerking en innovatie. Zij weten dat logistieke innovatie er voor zorgt dat zij langer in het spel blijven.

0

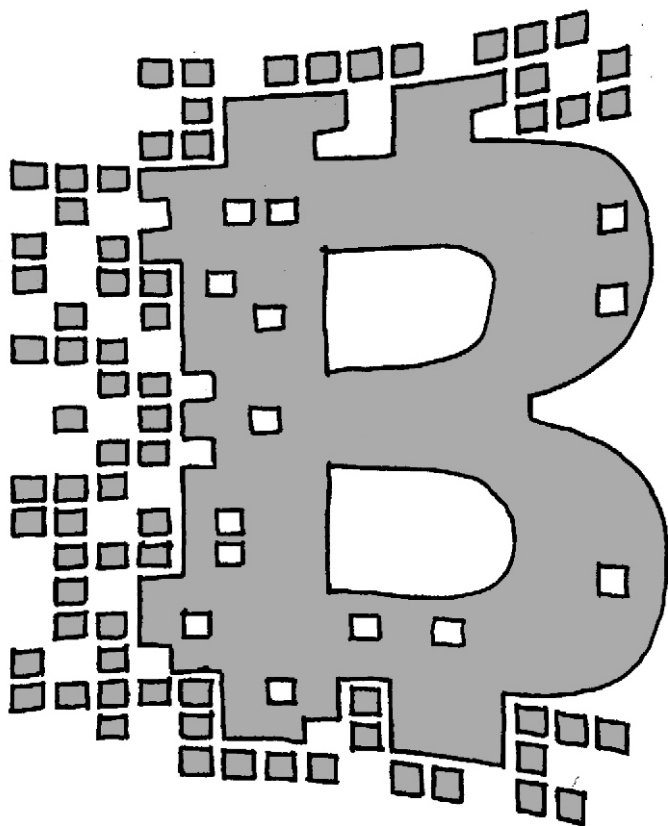


0

0 De gemiste kans voor brancheorganisaties

Brancheorganisaties zijn een gewild aanspreekpunt voor NGO's. Die dromen van maatschappelijke vernieuwing. Geknipt eigenlijk om een leidende rol te spelen in het debat over logistieke innovatie. Veel brancheorganisaties acteren vooral als een diplomatieke post. Koplopersgedrag behoort tot de uitzondering: 'je moet het thuis wel kunnen uitleggen'. Dat is een gemiste kans.

P

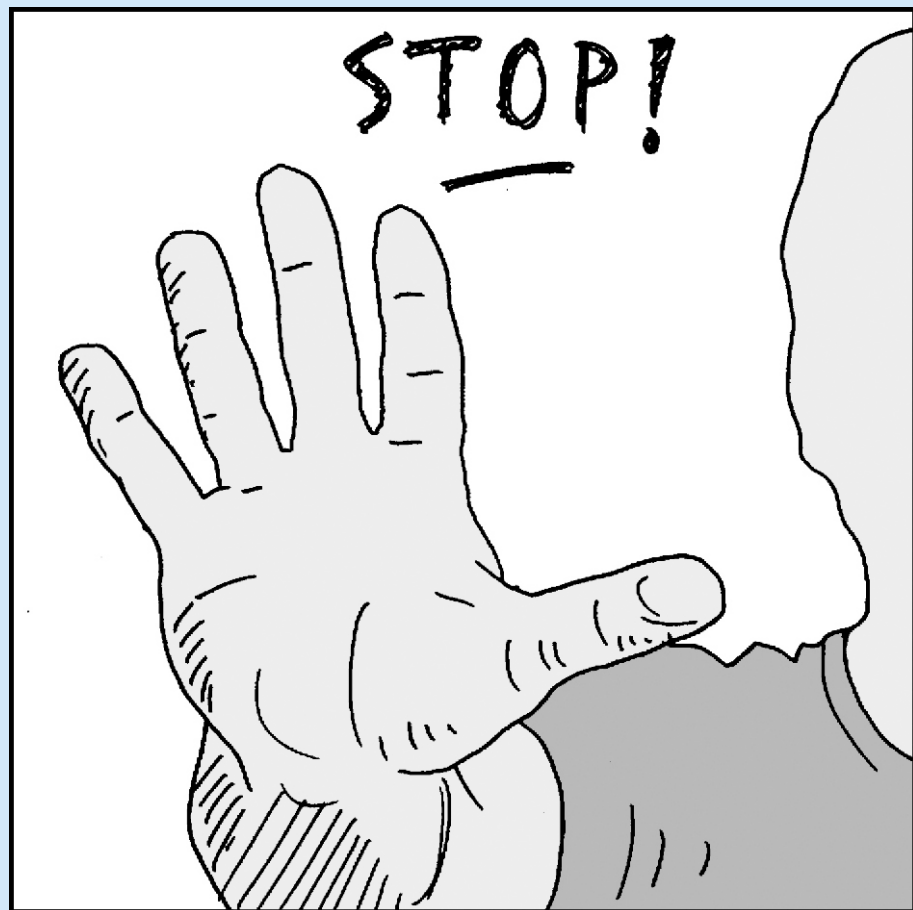


P

P Samenwerking en het gevecht om de data

Logistieke samenwerking gaat niet alleen over vrachtwagens. Het gaat ook om data en dan vooral: om het delen van data. Bedrijven verzamelen grote hoeveelheden data. Die zij productief inzetten voor nieuwe diensten en verdienmodellen. Bij samenwerking speelt altijd de kwestie: 'wie krijgt de data?' Deze data-kwestie is nog onvoldoende geregeld en uitgedacht. Met de filosofie van de blockchain ('alles is open en traceerbaar') is deze hobbel voor samenwerking op termijn makkelijker te nemen. Democratisering van informatie wordt de basis voor echte samenwerking.

Q



Q

Q De tender als boosdoeners

Logistiek smeekt bijna om samenwerking. Die niet echt van de grond komt. Wie zijn hier de boosdoeners? Drie nauw verbonden zaken worden steevast als oorzaak genoemd: het knijpen in prijzen, de target-cultuur en de tenders. Vooral die tenders zijn het mikpunt van kritiek. Ze staan voor het streven de goedkoopste te zijn. Ze zorgen voor verspilling van tijd en creëren een slechte relatie.

R



R

R Samen kun je ook geld verdienen

Geld verdienen is prettig. Samen kun je ook geld te verdienen, via eerlijke platforms. Transporteurs die samen optrekken in een platform worden aangemoedigd in plaats van afgeremd. Institutionele spelers gaan deze platforms op handen dragen.

S



S

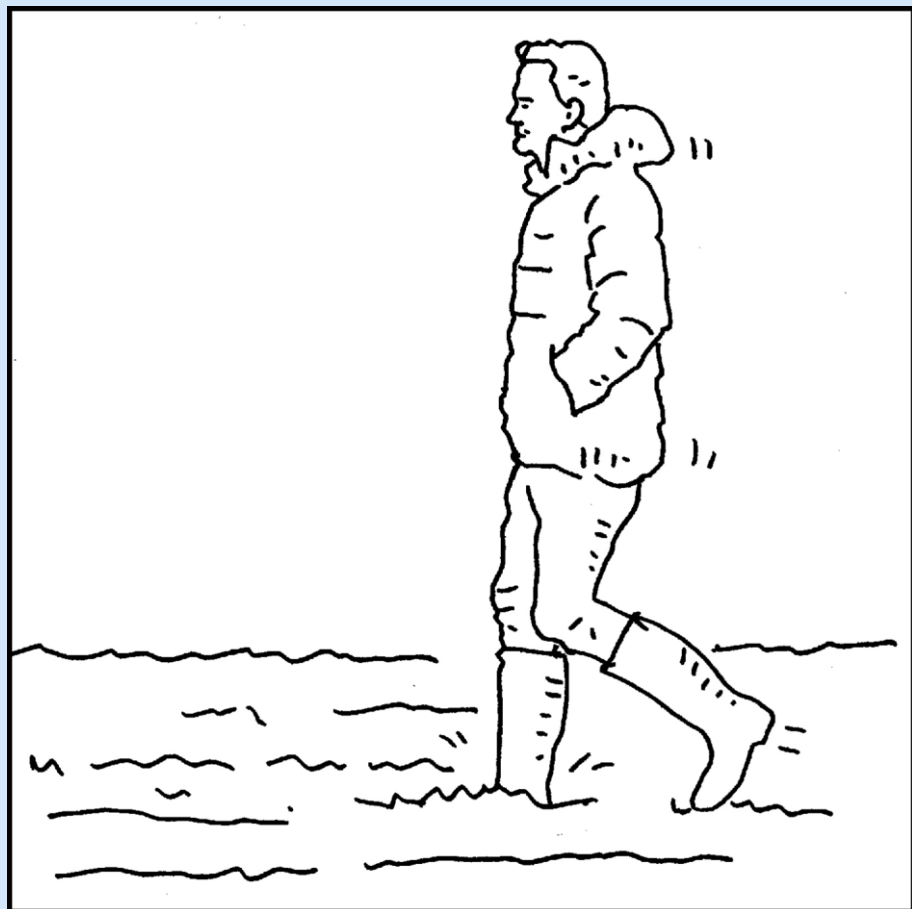
S Samenwerken in eco-systemen

Verbinden en samenwerken zijn meer dan zachte woorden. Er ontstaan vergaande vormen van samenwerking. Een bedrijf dat via de chauffeur elektrische apparaten aflevert stopt niet meer bij de voordeur. Maar investeert in de klantrelatie door diezelfde producten weer op te halen aan het einde van levensduur voor hergebruik. Activiteiten komen zo samen in eco-systemen.

Suggesties

- Ontwikkel een informatieplatform en dynamisch informatiepakket om samenwerkings/platform-initiatieven te detecteren en maak dit platform toegankelijk door en digitale verbinding met de betrokken partijen.
- Creëer een nieuwe dynamische wijze van aanleveren van goederen om de keten ranspananter te maken en ontwerp een verbeterd model rond slot/wacht- en verblijfstijden. Bepaal op basis van de uitkomst van het nieuwe ontwerp wie de regisseur in de keten moet zijn.
- Ontwerp een werkbare digitale oplossing om de ontstane schaarste zoals chauffeurs en vrachtauto's om in samenwerking te komen tot meer strategische allianties binnen de sectoren of werkgebieden.
- Ontwerp een kaart van toekomstige logistieke hotspots in Nederland met als uitgangspunt Logistieke hotspots ook naar andere delen van het land te verplaatsen om spreiding te bevorderen en congestie in de Randstad tegen te gaan.
- Democratiseer de informatie en ontwerp een Logistiek Blockchain-model om blokkades rond datadeling te verminderen/weg te nemen
- Ontwerp een partnership model ter vervanging van het huidige tenderproces

T



T

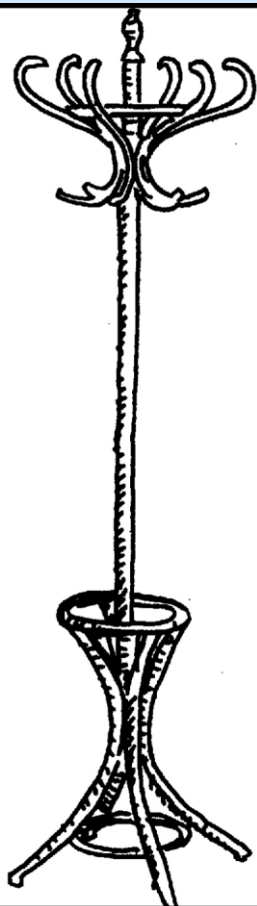
Deel 4

Sociale innovatie en imago

T “Be good and tell it”

Water is een wereldberoemd Nederlands merk. Dijkdoorbraak? Overstroming? Waar zijn de Nederlandse ingenieurs?! Logistiek heeft nog niet dezelfde bekendheid en status. Nederland is toch “the gateway to Europe”? En “from Europe to the world”? We zijn al zo ver. Onze infrastructuur is vermaard, onze kennis, innovatie en ICT. Onze logistieke kennis wordt een wereldwijd exportproduct!

U

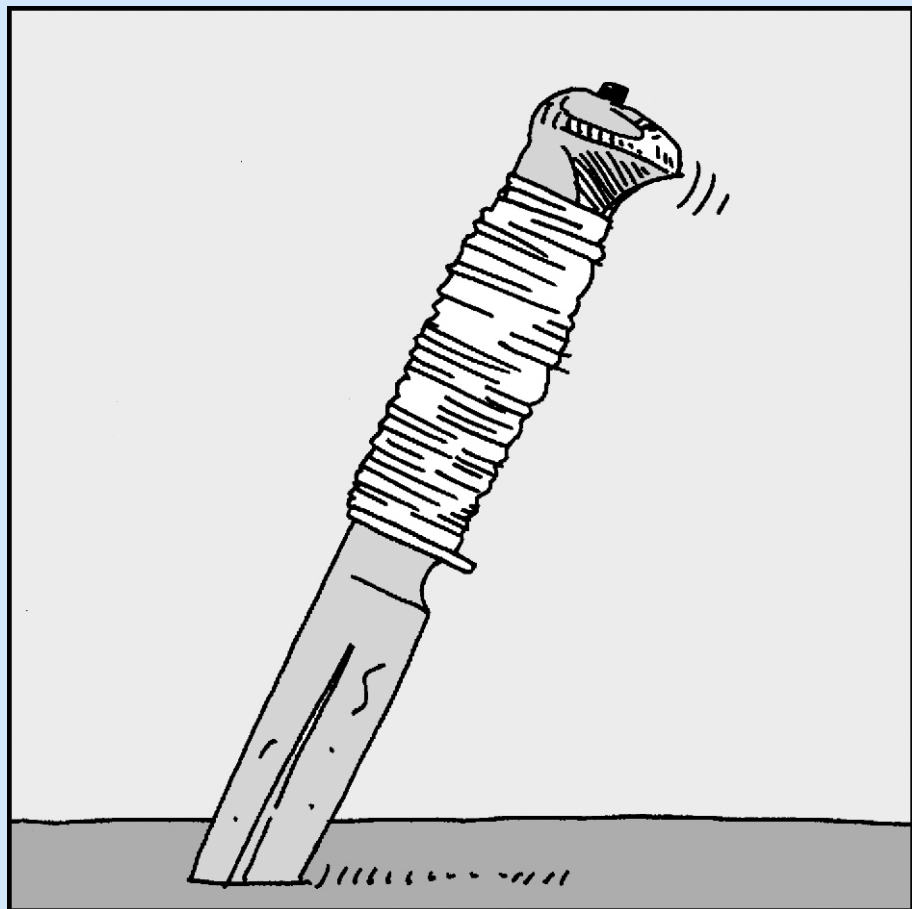


U

U De relatie als toverwoord

Horizontale samenwerking vraagt om relatiemanagement. De term relatie is de kapstok voor een reeks van innovaties. Het begint bij de top. Het MT faciliteert initiatieven die van werknemers komen. Persoonlijk contact van een medewerker met een leidinggevende wordt een normale zaak. HR verlegt hun focus van 'de board' en haakt vaker aan bij de werkvloer. Bedrijven verbeteren hun relatie met kennisinstellingen. Platform-denken wordt het nieuwe toverwoord om logistieke innovatie van de grond te krijgen.

V

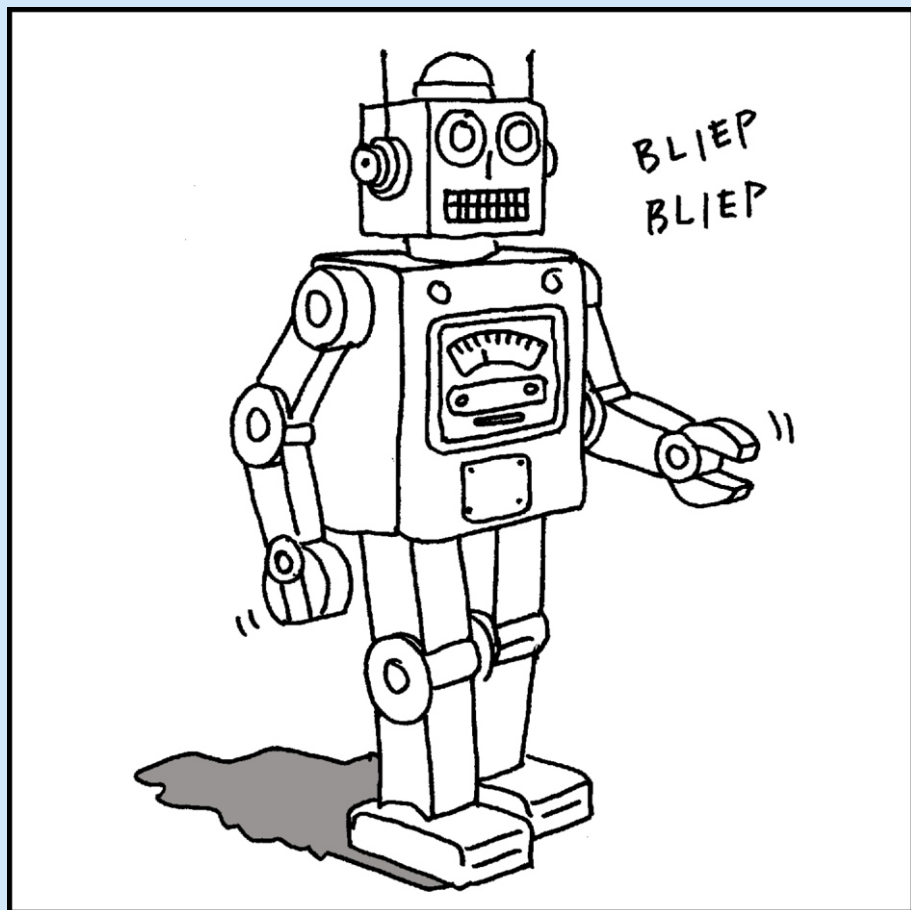


V

V Het mes op tafel werkt niet meer

Horizontale samenwerking is deel van een zwaardere boodschap. Bedrijven schakelen terug naar de basis, naar de menselijke maat. Het mes op de tafel leggen werkt niet meer. De bodem is bereikt qua prijzen; samenwerking wordt de volgende stap. Dat betekent vooral samenwerken met klanten. Klanten betrekken bij de (logistieke) bedrijfsprocessen. De planner van vroeger was gefocust op systemen. De planner van morgen richt zich op mensen.

W



W

W Verbreding van het technologische perspectief

Innovatieve initiatieven ontstaan vanuit een technologisch perspectief. Waarbij het “human capital” onvoldoende belicht werd. Dat is vreemd want innovatieve ideeën pas tot leven komen als er voldoende draagvlak is voor de innovaties. Duurzame innovatie wordt in de toekomst vooral gedreven door sociale innovatie. Bedrijven die dit toepassen maken het verschil.

x

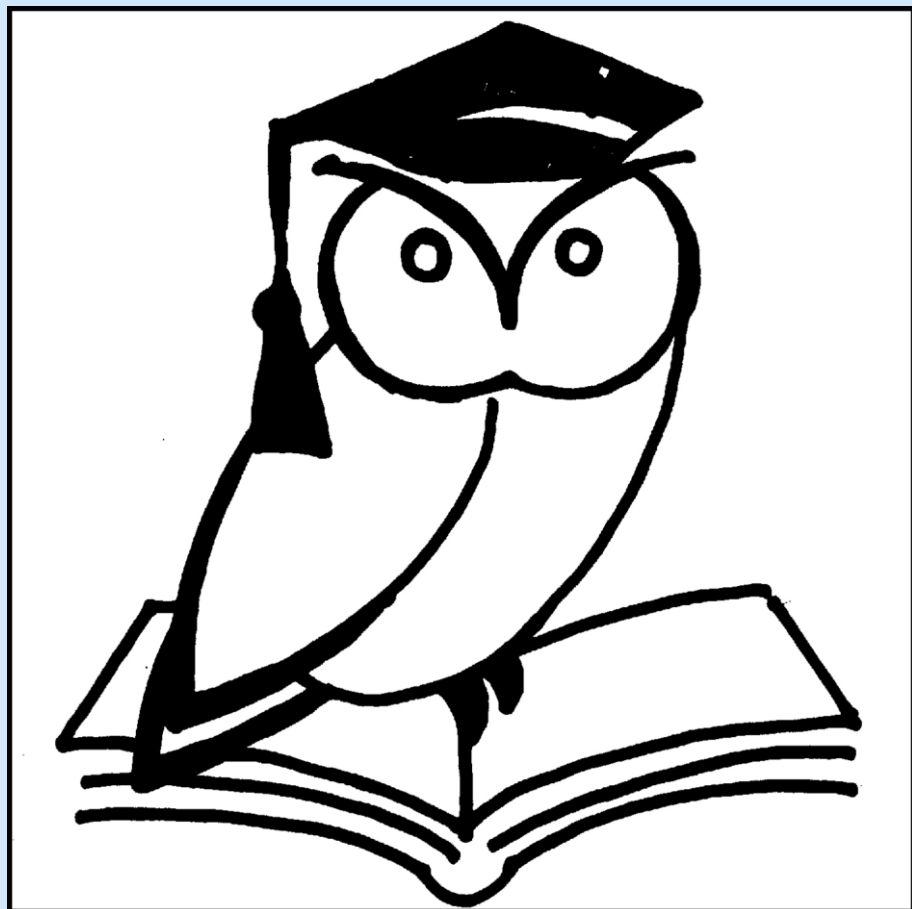


x

X Online bedrijven als testcase

Jarenlang is hard gewerkt om via afspraken, “best practices” en ondersteunende tools horizontale samenwerking en verduurzaming op de kaart te zetten. Om vervolgens toch nog ingehaald te worden door online-bedrijven met hun “ratrace” om elke chauffeur zeer snel te laten leveren. Deze nieuwe beweging is een “testcase” voor overheden met maatschappelijke partners. Lukt het om van deze bedreiging een kans te maken?

Y

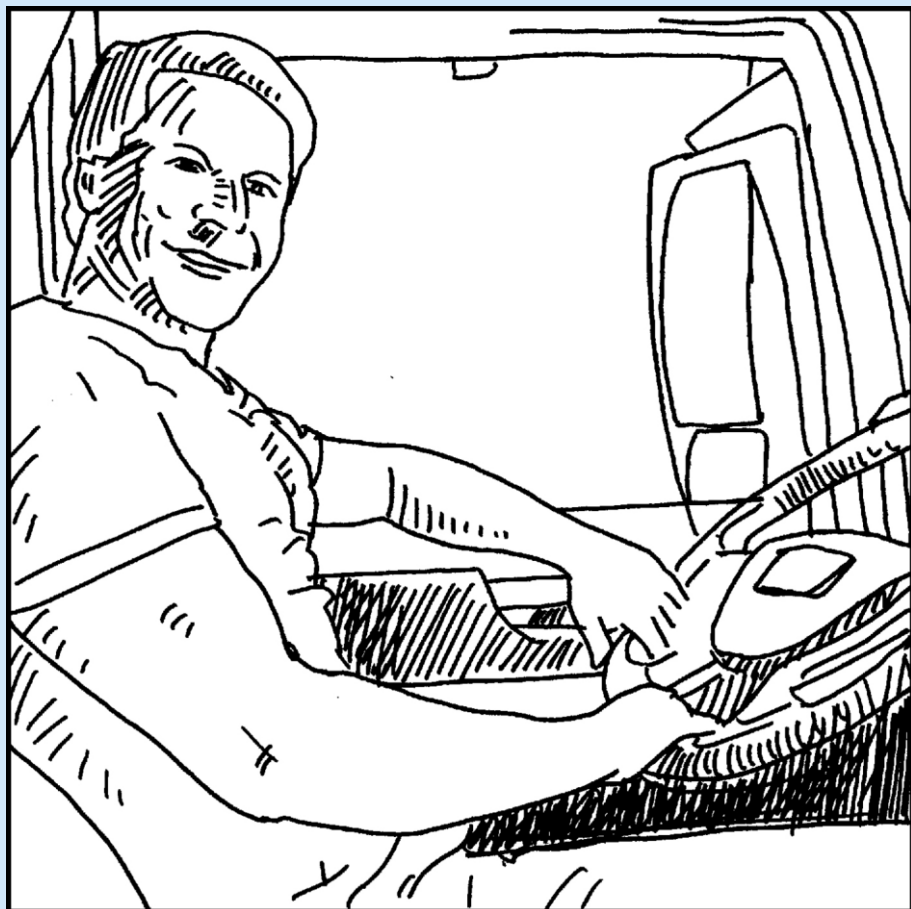


Y

Y Het gaat over slim organiseren

De logistieke sector denkt nog meer na over marketing. Over taal, en de zogeheten ‘frames’. “Supply chain” en horizontale samenwerking zijn treffende woorden maar zijn niet zo aantrekkelijk. Logistieke innovatie gaat bij nadere beschouwing over verticale samenwerking, horizontale samenwerking en vooral over hybride tussenvormen. Het draait vooral om slim organiseren. Om slim omgaan met logistiek. Slim zijn, wie is daar op tegen?

Z



Z

Z Trots zijn op chauffeurs OK

De meeste aandacht gaat nu uit naar prachtige technische oplossingen. De komende jaren is dat de automatisering, de robot of nieuwe digitale software. Bij aandacht voor de menselijke maat hoort simpelweg ook trots zijn op chauffeurs. Hun ervaringen, hun prestaties, hun praktische tips. Denk aan de verbeteren van faciliteiten voor chauffeurs. De chauffeur is toe aan herwaardering.

Suggesties

- Logistiek maakt nu geen deel uit van de vitale infrastructuur; start gesprek met TLN en Min. van I&W over het opwaarderen van de logistieke sector.
- De huidige wetgeving helpt ook niet altijd om integrale samenwerking mogelijk te maken. Maak samen met TLN een voorstel voor het Min. van EZ en I&W voor het aanpassen van wet & regelgeving op de deelgebieden bereikbaarheid, 24/7 openingstijden, milieu en geluidsoverlast waar zij door aanpassingen bij kunnen dragen aan integrale samenwerking in het netwerk.
- Maak ten behoeve van de campagne een 'from-to' overzicht en schetst duidelijk welke rollen/banen verdwijnen en welke kansen/nieuwe banen ervoor in de plaats komen en welke opleidingen hiervoor nodig zijn
- Sociale media kan veel betekenen in continuïteit van het delen van het verhaal en successen. Ga hier actief mee aan de slag!
- Lekker participeren! Ontwikkel samen met de brancheverenigingen de bouwstenen om het logistieke imago te verbeteren en samen het netwerk te verdichten.

Slottoespraakje (alles nog eens bij elkaar)

“De productie-economie is aan zijn laatste fase bezig. Visie en strategie zijn nu vooral nog ingericht op het tevreden stellen en houden van aandeelhouders. Leven volgens de klok, targets, procedures en alles volledig gericht op marges en maximaliseren van winst.

Het huidige leiderschap is veelal nog geënt op oude modellen waarbij nog te veel volgens micro-management binnen bedrijven ‘gecontroleerd’ worden. Het werven van mensen gaat veelal nog volgens het (oude) boekje: heb je de vaardigheden voor de baan dan is dit voldoende. Hierbij wordt niet of onvoldoende gekeken of de baan ‘past’ bij de persoon en of deze persoon zich volledig wil en kan inzetten voor de taak.

De nieuwe leider luistert, observeert, en staat open voor de ideeën van zijn of haar mensen. Vertrouwen geven en krijgen is hierbij essentieel. In veel bedrijven heerst te vaak een ‘angstcultuur’ met weinig of geen waardering voor het individu, waarbij mensen onvoldoende vertrouwen in hun leiders hebben of hadden om hun hoofd boven het maaiveld uit te durven steken.

Dit alles gedreven, omdat ook de leiders hun targets moeten halen. Hierdoor gaat veel talent verloren wat een remmende werking heeft op groei en innovatie. Tot nu toe wordt vooral nog alleen in technologie geïnvesteerd om de productiviteit te verhogen”

Colofon

Onze gesprekspartners waren:

Willemenien Caderius van Veen Murk Boerstra

Annemieke de Bruin

Frans Denie

Mischa van den Berg

Mieke Damen

Marco van Gelder

Tim BeckmannBram van Schijndel

Jan Baan

Nico Anten

Lia Hsu

Bert de Groot

Andries vd Velden

Bas Kersten

Tom Tillemans

I.Koppers

E.Oudshoorn

E. van Tongeren

D.Zahn

Dick van Damme

Hans Snijders

Bouke Veldman

Hugo Roos

Cees van Elk

Ad van Goor

Nico van Oyen

Gerrit Kok

Rinus Jansen

Jos Hannen

Jan Besselink

Tekst: Eelco Koolhaas en Jannie van Andel

Opmaak en illustraties: Marcello