



## Implementatieverslag Rijnaarde

Deliverable PTL05.020.000.D02 Deel 2/2



# Implementatie Rijnaarde

## Omschrijving Project

Begin maart is begonnen met de implementatie bij Rijnaarde. Rijnaarde is in het najaar van 2017 aangekocht door K3delta, met als doelstelling het versterken van de positie in de binnenvaart en de mogelijkheid tot het opschalen van Shareship, het digitale platform voor binnenvaartschepen. Rijnaarde is een bevrachter en kent daarmee een andere dynamiek dan een verlader zoals K3Delta, een zand en grind producent. De operatie van Rijnaarde behelst naast het plannen van binnenvaartschepen tevens het plannen van duwbakken en zeeboten. Een bevrachter verzorgt het vervoer van ladingpakketten van derden. Rijnaarde vervoert naast zand en grind ook o.a. kolen, ertsen, staal en boomstammen. Zodoende draagt Rijnaarde bij aan de verbreding van Shareship en de vergroting van de adresseerbare markt.

Om uiteindelijk optimalisatie van netwerken te realiseren kent het proces drie fases; 1) introductie & analyse, 2) implementatie en 3) optimalisatie. In de periode van maart tot en met december is samen met Rijnaarde gefocust op het doorlopen van de eerste twee fases met als gevolg dat de partijen vanaf 2019 gereed zijn voor optimalisatie.

Doel implementatie:

- Shareship: Showcase voor commercieel succes
- Rijnaarde: Efficiëntie bevorderen door middel van eenmalige vastlegging van gegevens
- Gezamenlijk doel: Digitaliseren van de operationele processen ten behoeve van het bevorderen van uitwisseling van ladingen en schepen.

Voor het benutten van het optimalisatiepotentieel, op basis van uitwisseling tussen K3Delta, K3DEME en Rijnaarde, is het van belang dat informatie digitaal kan worden ontsloten. Hiervoor moet Rijnaarde transportorders en stamdata vastleggen op het platform om optimalisatie mogelijk te maken. Dit ondersteunt deze partijen tevens in de efficiënte afhandeling van administratieve / financiële handelingen. Daarnaast heeft Shareship besloten de administratieve en financiële module uit te breiden om te kunnen voldoen aan de functionaliteiten van een bevrachter om zo het volledige proces te digitaliseren en te optimaliseren. Zodoende tracht Shareship tevens de aantrekkingskracht richting bevrachters te vergroten.

Overzicht van beoogde veranderingen in het operationele proces bij Rijnaarde door het gebruik van Shareship.

Processen	Oude werkwijze Rijnaarde	Werkwijze Shareship binnen Rijnaarde
1. Order vastlegging	Order vastleggen op kaartjes en overnemen in Excel	Eenmalige vastlegging van orders op (transactioneel) platform
2. Planning & inkoop	Telefonisch contact voor voorleggen van de reis + vastleggen van overeenkomst bevestiging in Excel	Reis digitaal voorleggen aan schipper en centrale vastlegging van overeenkomsten middels (transactioneel) platform
3. Verzamelen operationele data	Verzamelen van operationele informatie (telefoon, e-mails, kladblok	Centrale bundeling van operationele informatie op het (transactioneel) platform
4. (Controle) Facturatie	Tijdrovende financiële afwikkeling door intensieve verzameling van operationele / financiële data	Eenvoudige financiële afwikkeling door overzicht van beschikbare informatie

# Storyline

## I. Introductie en Analyse

- Algemene presentatie

We zijn begonnen met een algemene presentatie van Shareship. Hierin is bewust gekozen om niet direct een demonstratie te geven maar in te gaan op het gedachtegoed en de visie van Shareship. Tijdens de presentatie is duidelijk gemaakt wat het doel - de optimalisatie over netwerken – van Shareship is en de daarvoor benodigde stappen; het digitaliseren van het planningsproces.

Voor het digitaliseren van het planningsproces zijn een aantal applicaties ontwikkeld. Dit applicatielandschap is gepresenteerd aan Rijnaarde. Achteraf, heeft dit tot enige onduidelijkheid geleid, omdat de grootte van het applicatielandschap de ‘nieuwe’ gebruikers bemoeilijkte om te bepalen wat en in welke fase een applicatie voor hen van belang was.

- Voeren van verkennende gesprekken

Gezien de impact van het implementatietraject is allereerst tijd besteed aan het voeren van verkennende gesprekken. Uit deze gesprekken is gebleken dat de impact van implementatie, de volledige overgang van handmatig naar digitaal werken, werd onderschat. Ten tweede is het van belang dat de business requirements van Rijnaarde helder zijn, om de aansluiting met het platform te vinden. Deze business requirements bleken bij aanvang van de implementatie nog onvoldoende helder, hetgeen veel tijd kostte om uit te werken. Zodoende diende de huidige werkprocessen van Rijnaarde nog uitgewerkt te worden.

Positief effect van de procesuitwerking was dat in de loop van het traject, we gezamenlijk in staat waren inefficiënties in het bestaande proces beter te adresseren. Daarnaast werd het eenvoudiger kritische vragen te stellen over de vastlegging van de gegevens en de taken en verantwoordelijkheden die een ieder hier in had. Dit heeft geleid tot een verdere professionalisering van de organisatie en vergemakkelijkt daarmee de toekomstige automatisering.

- Inventariseren huidige werkwijze Rijnaarde

Naar aanleiding van de verkennende gesprekken met de administratie, planningsafdeling en management bleek de huidige werkwijze van het binnenvaarttransport gekenmerkt te worden door intensief contact en een grote onderlinge afhankelijkheid. Dit bemoeilijkte om 1) de afzonderlijke processtappen in kaart te brengen en 2) taken en verantwoordelijkheden toe te wijzen. Op basis hiervan heeft Shareship, allereerst, samen met het team de huidige werkwijze geanalyseerd en onderverdeeld in een aantal stappen, waarbij de vereisten voor elke stap in het proces in kaart zijn gebracht. Deze vereisten zijn vervolgens vergeleken met de bestaande functionaliteiten van het Shareship-platform om een beeld te krijgen van mogelijk aanvullende benodigde ontwikkelingen.

- Ontwikkeling aanvullende functionaliteit

Tijdens de inventarisatie kwam naar voren dat een bevrachter meer variëteit kent met betrekking tot contractuele afspraken dan een verlader. In het kader van eenmalige vastlegging en het feit dat het administratieve aspect nauw verbonden is met het vastleggen van transportorders en reizen is er voor gekozen de administratieve en financiële module door te ontwikkelen. Rijnaarde erkende dat deze ontwikkelingen belangrijk zijn om hun huidige werkwijze van het binnenvaarttransport te stroomlijnen maar niet van belang waren om scheepsbewegingen via het Shareship-platform te optimaliseren. Shareship en Rijnaarde werken bij deze ontwikkelingen nauw samen. Deze gezamenlijke ontwikkeling creëerde onderlinge betrokkenheid en vertrouwen voor de extra geboden (digitale) oplossingen. De uitwerking van de aanvullende functionaliteiten heeft tevens bijgedragen aan het vergroten van het wederzijdse begrip en duidelijkheid van de operationele complexiteit van taken.

# Storyline

## II. Implementatie

- Technische demonstratie platform

Naar aanleiding van de relevante functionaliteiten is een inhoudelijke demonstratie van het Shareship-platform gegeven. De demonstratie was gericht aan het gehele team, om de waarde van Shareship in te laten zien alsmede ter bevordering van de teamgeest voor het project; de implementatie van het Shareship-platform ten behoeve van het optimaliseren van scheepsbewegingen. Echter, de keerzijde hiervan was dat eenieder bezig was met de invulling van zijn/haar rol op het platform en daarmee minder oog had voor de totaaloplossing.

- Analyse van netwerken & uitwisselingsmogelijkheden

De netwerken van Rijnaarde, K3Delta en K3DEME zijn geanalyseerd om het optimalisatiepotentieel van deze netwerken samen te bepalen. Uit deze analyses is gebleken dat de combinatie van netwerken een besparing kan opleveren. De uitkomsten, oftewel de uitwisselingsmogelijkheden, van deze analyses zijn tevens besproken met Rijnaarde. Echter, zij voegden hieraan toe dat productspecificaties van de verschillende ladingen een aandachtspunt zijn bij het uitwisselen van schepen en ladingen.

- Opzetten projectteam

Een klein projectteam was voldoende om Shareship te implementeren met als voordeel veel onderling contact. Bij Rijnaarde werd een producteigenaar aangesteld, die de ambassadeur van Shareship alsmede een centraal aanspreekpunt was voor vragen, bugs, en issues. Het ontbreken van een duidelijke stuurgroep, ingegeven door de platte organisaties, leidde af en toe tot een gebrek aan focus en commitment op de implementatie, waarmee de dagelijkse operatie vaak voorrang kreeg. Dit was o.a. te merken gedurende de laagwaterperiode, waarin de dagelijkse operatie veel aandacht vroeg voor ongebruikelijke situaties.

Naast de uitdaging aangaande digitale vastlegging, heeft de laagwaterperiode ook gebreken in de bestaande werkwijze van Rijnaarde aangetoond. De behoefte aan correcte vastlegging en de hoeveelheid informatie groeide, waarbij handmatige vastlegging vaak tekort schoot. Dit heeft bijgedragen aan een groeiend urgentiebesef voor digitalisering.

- Training

Om de gebruikers eigen te maken met het Shareship-platform is een demonstratie gegeven, gevolgd door trainingen op de werkplek. Minimaal 10 uur per week was een medewerker van Shareship aanwezig voor vragen. Daarnaast hadden de gebruikers beschikking over een handleiding, een intern aanspreekpunt, de ambassadeur, en konden de gebruikers gedurende de week telefonisch contact opnemen met Shareship. In de praktijk blijkt dat niet alle vragen telefonisch worden doorgegeven, maar wel boven komen drijven als men op locatie aanwezig was. Naar aanleiding van dit inzicht is de zichtbaarheid bij Rijnaarde vergroot, door vaker op locatie aanwezig te zijn.

# Storyline

## II. Implementatie

- **Schaduwadministratie & Overgang naar productie**

De huidige werkwijze van Rijnaarde is onderverdeeld in een aantal processen (pagina 2: processen 1 t/m 4). Sommige processen zijn door Shareship met behulp van haar functionaliteiten reeds ondervangen met als gevolg dat een deel of delen van de oude werkwijze zijn vervangen. Deze functionaliteiten zijn allereerst getest in de acceptatieomgeving om vervolgens, na acceptatie van gebruikers, in een schaduwadministratie (parallel aan bestaande werkzaamheden) te draaien. De processen 1) order vastlegging, 2) planning en inkoop, zijn reeds na een periode van schaduwadministratie succesvol geïmplementeerd in het operationele proces. Met het implementeren van deze stappen is het mogelijk om het netwerk te analyseren en vervolgens de uitwisselingsmogelijkheden inzichtelijk te maken. Voor de implementatie van processen 3) verzamelen operationele data en 4) controle facturatie, geldt dat hier nog aanvullende ontwikkeling benodigd is. De administratieve en financiële afhandeling kent een grote variëteit aan afspraken die correct dienen te kunnen worden vastgelegd. Daarnaast dient voor deze additionele implementatie de werklast van de betrokkenen te worden gereduceerd, zodat tijd kan worden aangewend voor de verandering in de werkwijze. Naar verwachting zal dit Q2 2019 worden doorgevoerd.

- **Conclusie**

In het begin van het implementatietraject was er veel onduidelijkheid over de processen en de scope van de implementatie. Uiteindelijk zijn beide partijen in staat geweest iedereen op een lijn te krijgen en enthousiasme te creëren voor de implementatie.

De belangrijkste conclusies zijn als volgt:

- ✓ **Technisch:** uitbreiding van functionaliteiten voor vastlegging transportorders hetgeen leidt tot betere aansluiting met de markt.
- ✓ **Organisatorisch:** verbetering in het toewijzen van taken & verantwoordelijkheden met betrekking tot het verzamelen en vastleggen van gegevens (lees; meer structuur in (huidige) werkprocessen)
- ✓ **Cultureel:** vergroting van het urgentiebesef op het gebruik van IT ten behoeve van de continuïteit van de organisatie.

### **Optimalisatie (Verwachting)**

De optimalisatie van verschillende netwerken vergt van Rijnaarde een andere kijk op de dagelijkse operatie. Bij het optimaliseren voorziet Rijnaarde een aantal obstakels zoals de verschillende producttypes en bijbehorende beperking op de match met schepen, het gebrek aan tijd en de mankrachten. De uitdaging hierin blijft het aanwenden van tijd en energie van Rijnaarde voor het onderzoeken en uitwerken van analyses c.q. inzichten. Gelijk aan het implementatietraject zal commitment moeten worden gevonden voor het analyseren van uitwisselingsmogelijkheden en het vinden van de correcte wijze om hier invulling aan te geven.

Om dit proces op te starten zal vanuit Shareship het gebrek aan tijd en mankrachten worden ondervangen door de optimalisatiemogelijkheden te analyseren en voor te dragen aan Rijnaarde, zodat zij enkel een correcte invulling moeten bepalen.

# Lessons Learned

## **Gebrek aan structuur in de organisatie met betrekking tot werkprocessen**

De processen van Rijnaarde zijn ontstaan door de jaren heen en zijn tevens op deze wijze gestructureerd. Hierbij is vastlegging en documentatie van ondergeschikt belang gebleken. Veel kennis zit bij de individuele medewerkers, zonder dat er een 'overview' bestaat van het totale proces (van order tot factuur). Dit zorgde voor onduidelijkheid over de wijze waarop informatie wordt overgedragen en onderlinge taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld in dit proces.

## **Bevrachter kent andere belangen dan een verlader**

Waar de logistieke activiteiten van een verlader zijn gefocust op stabiliteit van de afzet is de bevrachter gericht op marge optimalisatie. Naast een vergroting van het aantal en type overeenkomsten geeft dit ook een andere focus op het planningsproces en daarmee een andere informatiebehoefte.

## **Afdwingen duidelijke commitment en resources voor de implementatie**

Bij de start van het implementatietraject was het enthousiasme groot, echter resulteerde dit niet altijd in commitment tijdens de implementatie. De dagelijkse operatie was veelal leidend wat op momenten ten koste ging van de beschikbare tijd voor de implementatie. Met name tijdens de laagwaterperiode, waarin planningsvraagstukken complexer worden, leidde dit tot vertraging.

## **Hanteren van een duidelijke scope met bijbehorend verwachtingsmanagement**

Het doel voor implementatie van Shareship bij Rijnaarde focuste zich op het mogelijk maken van uitwisseling / optimalisatie van netwerken. Omdat financiële vastlegging nauw verbonden is met de vastlegging van orders verbreedde dit de scope van enkel het 'plannen' naar 'plannen en vastlegging van overeenkomsten'.

## **Bereidheid tot aanpassingen in organisatorische context**

Bij het implementeren van de digitale werkwijze, moet men bewust zijn van de impact op culturele en organisatorische factoren. Men moet bereid zijn hierin de benodigde aanpassingen door te voeren om de implementatie succesvol af te ronden. Denk hierbij aan een herverdeling van taken en verantwoordelijkheden onder de werknemers.

## **Impact van handmatig werken naar automatiseren werd onderschat**

De impact van een nieuwe werkwijze is lastig in te schatten. Met name wanneer dit een radicale wijziging betreft op de primaire processen en de organisatie lange tijd geen significante verandering heeft doorgemaakt. De verandering van vastlegging op papier naar digitale vastlegging werd daarmee vaak onderschat en leidde in sommige gevallen tot ongeduld ten aanzien van de voortgang van het traject.

## **Meer rekening houden met de operationele complexiteit om de aansluiting met het publiek te vergroten.**

De visie van Shareship ten aanzien van het optimaliseren van scheepsbewegingen wordt vaak op strategisch niveau geformuleerd. Operationele complexiteit blijft hierbij vaak onderbelicht en leidt soms tot onbegrip van de planners, omdat het lijkt alsof de complexiteit van de sector/het werk wordt onderschat.

## **Vergroting van zichtbaarheid heeft een positief effect op succes van implementatie**

Zichtbaarheid van Shareship creëerde bewustzijn voor het gebruik van het platform en de waarde van digitalisering. Met name in de eerste maanden is het cruciaal om tijdens de dagelijkse operatie actief aandacht te vragen voor de nieuwe werkwijze. In een later stadium kan dit worden ondervangen door monitoringstools, die inzicht geven in het (niet-) gebruik van het platform. Daarnaast zorgt de zichtbaarheid van een Shareship werknemer voor een drempel verlagend effect om eventuele vragen en/of moeilijkheden eenvoudig te kunnen verhelpen in plaats van dat de telefoon moet worden gepakt.

