



Logistiek in de leefbare stad

Tien cruciale factoren voor succesvolle ketensamenwerking met een hub:

42

Casus Campus Heijendaal, Nijmegen

Michiel Kamphuisa en Jurriaan Janssen

Lectoraat Logistiek en Allianties, HAN University of Applied Sciences

Bram Kin

Lectoraat Logistiek en Allianties, HAN University of Applied Sciences
Sustainable Transport and Logistics, TNO

Het toevoegen van een extra schakel, zoals een hub, aan de supply chain van servicebedrijven heeft meerdere effecten voor de stakeholders en de samenwerking in de keten. In dit onderzoek wordt gekeken naar de cruciale gedragsfactoren voor de participerende bedrijven en hun medewerkers om een (hub-)samenwerking succesvol voort te zetten en mogelijk op te schalen. Wat bevordert de samenwerking en wat zijn obstakels die stakeholders ervaren voor participatie en de mogelijkheden om deze obstakels weg te nemen? In de literatuur zijn negen factoren gevonden die als cruciaal worden beschouwd voor ketensamenwerking in vergelijkbare projecten. Hiertoe behoren factoren als de bedrijfscultuur, de aanwezigheid van ambassadeurs, en betrokkenheid door een waardevolle bijdrage te leveren. Een tiende factor, een duidelijk dwarsverband dat uit de negen factoren in deze casus naar voren komt, is het belang van heldere interne en de externe communicatie rondom de samenwerking.

Inleiding

43

Bij het verduurzamen van de zogenoemde 'last mile' van de logistiek gaat er veel aandacht uit naar de levering van goederen zoals pakketten, bouw materiaal, medicijnen, kantoorartikelen, voedsel en ga zo maar door. Als we echter inzoomen op het aantal bestelwagens dat in steden rondrijdt, blijkt uit schattingen dat 50 tot 70% van de voertuigen rondrijdt voor het leveren van diensten in plaats van het (af)leveren van producten (TNO/Topsector Logistiek, 2020). Terwijl de primaire dienstverlening van transportbedrijven het afleveren (of ophalen) van een product is (dit kan ook afval zijn), gaat het in dit geval vaak om de chauffeur die tevens een (additionele) dienst verleent en hier materieel (zoals gereedschap) en materiaal (bijv. reserveonderdelen) voor meeneemt. De bestelwagen is – zoals we in de bouwsector vaak zien – zowel een voorraadkast, kantoor als een lunchplek. Manieren om dergelijke service-ritten slimmer te organiseren verschillen deels van het verduurzamen van goederentransport (Ploos van Amstel et al., 2021).

Op Campus Heijendaal in Nijmegen – waar voornamelijk het Radboudumc, de Radboud Universiteit en de HAN University of Applied Sciences huisvesten – bevinden zich veel servicebedrijven. Deze leveren uiteenlopende diensten zoals communicatie, onderhoud, schoonmaak installatie en renovatie. Uiteraard gaat dit gepaard met logistieke bewegingen náár de campus, maar ook óp de campus. Deze bewegingen zijn nodig, maar hebben ook negatieve effecten op de veiligheid, leefbaarheid en de duurzaamheid van de campus (Bogers, Hofstra, & Jordaan, 2019; Dieker & Tamis, 2022). Om de negatieve effecten van

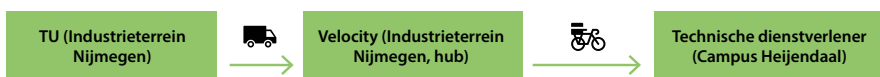
de logistieke bewegingen náár de campus te reduceren, is een pilot geïnitieerd door een ontvangende partij op de campus – een landelijke opererende technische dienstverlener – in samenwerking met een leverancier (Technische Unie) en Velocity, een fietskoerier die vanuit een stadshub opereert.

In de pilot is de last mile van een service-logistieke goederenstroom onderzocht voor artikelen van de groothandel/leverancier Technische Unie (TU) naar de eindgebruiker/ontvanger op de Radboud Universiteit op Campus Heijendaal. Goederen die dus nodig zijn voor het leveren van een dienst. Voorheen leverde TU de producten direct met vrachtwagens aan de locatie op de campus (zie *Figuur 1*). Daar is voor deze pilot een schakel aan toegevoegd: het depot van Velocity, die de goederen vervolgens per vrachtfiets naar de campus transporteert (zie *Figuur 2*). Het doel van de drie uitvoerende stakeholders is om de pilot op termijn op te schalen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door producten van meerdere leveranciers op dezelfde manier te leveren of door meerdere ontvangers op Campus Heijendaal te betrekken.

Situatie voor pilot levering TU aan de technische dienstverlener



Situatie voor pilot levering TU aan de technische dienstverlener



Figuur 1 Situatie voor pilot levering TU aan de technische dienstverlener

Het toevoegen van een partij aan de supply chain heeft meerdere effecten voor de stakeholders en op de samenwerking in de keten. In dit onderzoek wordt gekeken naar de voorwaarden om deze samenwerking tot een succes te maken. Het onderzoek richt zich specifiek op de bevorderende en belemmerende factoren, gerelateerd aan het gedrag van stakeholders en hun medewerkers, zoals de obstakels die stakeholders ervaren voor participatie en de mogelijkheden om deze obstakels weg te nemen. Met het oog op eventuele opschaling is het belangrijk om inzicht te krijgen in deze factoren.

In de volgende paragraaf wordt de methode van onderzoek toegelicht. Daarna worden negen factoren gepresenteerd die van belang zijn voor ketensamenwerking met een hub, en hoe die ervaren worden door de participerende bedrijven. In de conclusie worden de theorie en praktijk kort samengevat en wordt aangestipt welke aanbevelingen voor soortgelijke projecten hieruit volgen.

Methode

Voor dit artikel is onderzocht wat de succesfactoren qua houding en gedrag zijn voor de betrokken partijen (inclusief de extra schakel) ten behoeve van ketensamenwerking en mogelijke opschaling. Het onderzoek richt zich in het bijzonder houding, (bedrijfs)cultuur en gedag, en gaat niet in op het businessmodel dat veelvuldig is bestudeerd (zie bijv. van Duin, Quak, & Hendriks, 2019). Daarvoor is ten eerste onderzoek gedaan in wetenschappelijke literatuur naar de belemmerende en bevorderende factoren bij ketensamenwerking. Ten tweede zijn in de praktijk van de deelnemende bedrijven de ervaringen onderzocht rondom deze succesfactoren.

Voor het literatuuronderzoek zijn de volgende termen, en varianten en combinaties, ingevoerd in Google Scholar, HAN-Quest en Researchgate: 'Urban Consolidation Center', 'Logistics Hub', 'Behaviour', 'Participation'. Deze termen zijn geselecteerd op basis van een screening van de literatuur waaruit deze termen consequent naar voren kwamen. Hierbij is enkel de relatie tussen gedragsfactoren en participatie onderzocht. In de literatuur worden de negen factoren als cruciaal beschouwd voor ketensamenwerking in vergelijkbare projecten (zie *Tabel 1* in hoofdstuk 3).

Vervolgens zijn elf gestructureerde interviews afgenomen met medewerkers van de participerende organisaties in de pilot. De medewerkers hebben functies zoals operationeel manager, eigenaar, contract manager, fietskoerier of business developer. De interviewgide is opgesteld op basis van de uitkomsten van het literatuuronderzoek.

Negen (plus één) factoren in theorie en de praktijk

In *Tabel 1* en de volgende paragrafen worden de negen belangrijke factoren voor samenwerking binnen een service-logistieke keten met een extra schakel (zoals een hub) kort uitgelegd. Een extra factor is daaraan toegevoegd als resultaat van dit onderzoek. Bij elke factor wordt ook de situatie voor de casus op Campus Heijendaal besproken.

Tabel 1 Overzicht van bronnen per gevonden factor en beknopte uitleg.

Factor	Bron(nen)	Uitleg
Bedrijfscultuur	o.a. Tolentino-Zondervan, Bogers, & van de Sande (2021)	Mate van stimulering en facilitering van samenwerking tussen individuen en bedrijfsonderdelen
Ambassadeurs	o.a. Gammelgaard (2015); Tolentino-Zondervan, Bogers & van de Sande (2021)	Aanwezigheid van personen die doelen van initiatieven uitdragen en verder kunnen helpen
Waarderen en stimuleren van initiatieven	o.a. Gammelgaard (2015); Lauche (2019)	Aanwezige structuren voor het waarderen en stimuleren van initiatieven van werknemers
Inzien van 'the bigger picture'	o.a. Lüscher & Lewis (2008); Bukoye & Gadiraju (2022)	Inzicht dat er gewerkt wordt aan een probleem dat verder reikt dan het individu of eigen afdeling/organisatie
Gevoel van saamhorigheid	o.a. Bukoye & Gadiraju (2022); Taniguchi & Thompson (2006)	Aanwezigheid van een gezamenlijk doel en een gevoel van collectiviteit
Wederzijds vertrouwen	o.a. Anand et al. (2012); Trittin-Ulbrich et al. (2021)	Wederzijds vertrouwen tussen participerende partijen en openheid over processen
Gevoel waardevolle bijdrage te leveren	o.a. Taniguchi & Thompson (2006)	Gevoel van medewerkers een waardevolle bijdrage te leveren voor organisatie en/of samenleving
Duidelijkheid over toegevoegde waarde	o.a. van de Sande et al. (2022)	Afstemming tussen participerende organisaties over gecreëerde waarde en toegeëigende waarde
Geloof in succes	o.a. van de Sande et al. (2022); Anand et al. (2012)	Vertrouwen in levensvatbaarheid, winstgevendheid en toekomstbestendigheid
Communicatie	Resultaat uit dit onderzoek	Heldere interne en externe communicatie door de participerende partijen

Bedrijfscultuur

Als een bedrijfscultuur samenwerking tussen individuen of bedrijfsonderdelen stimuleert en faciliteert, heeft dat een positieve impact op de participatie aan (hub-)initiatieven. Het onderzoek van Tolentino-Zondervan, Bogers, & van de Sande (2021) benadrukt ook dat een dergelijke bedrijfscultuur een grotere kans heeft op het succesvol implementeren van nieuwe initiatieven. De bedrijfscultuur kan invloed hebben op elk van de andere genoemde factoren. Die onderlinge relaties zijn belangrijk bij het analyseren en beïnvloeden van samenwerking in de keten.

De bedrijfscultuur van Velocity is informeel met een sterke band tussen management en operationele kern. Managers zijn benaderbaar, fietsen zelf ook weleens routes en hun kantoren liggen naast de werkvloer. Er is een gezamenlijke ruimte voor alle medewerkers, en persoonlijke en professionele problemen zijn bespreekbaar. Bij TU en de technische dienstverlener zijn er diverse subculturen: informeel in de operationele teams, formeler in hogere lagen waar professionele doelen centraal staan. Hoewel er vrijheid is voor nieuwe projecten, worden teams daarvoor niet eenvoudig gevormd. Dit wordt veelal uit handen gegeven aan de operationele manager op de locatie van het project. Door de omvang van beide bedrijven stuiten veranderingen vaak op weerstand, wat implementaties vertraagt of bemoeilijkt.

Ambassadeurs

Ambassadeurs dragen direct bij aan de motivatie om deel te nemen. Ze begeven zich bij voorkeur in tactische of strategische lagen van de organisatie, zodat ze bevoegdheden hebben om obstakels weg te nemen en middelen toe te wijzen. De ambassadeurs moeten niet te ver van de operationele kern staan om onbereikbaarheid – en daarmee hun toegevoegde waarde – te verliezen (Gammelgaard, 2015). Die mogelijke afstand kan ook zorgen voor *misalignment* tussen strategisch en operationeel management, waardoor doelen niet worden bereikt en initiatieven zelfs kunnen stoppen (Tolentino-Zondervan, Bogers, & van de Sande, 2021).

47

De grote partijen in de pilot ervaren het belang van ambassadeurs op twee manieren. Ten eerste vinden ze het een cruciale rol als *linking pin* en aanspreekpunt voor alle partijen. Als er ad hoc dingen opgelost moeten worden, moet er bij iedere organisatie één contactpersoon zijn die overzicht heeft van wat er goed of fout gaat tijdens de pilot. In een fase waarin het volledig duidelijk is welke mensen bij iedere organisatie de verantwoordelijkheden dragen, is direct contact wel mogelijk. Dit geeft bovendien ook een gevoel van rust bij operationele medewerkers aangezien zij hun zorgen kwijt kunnen of omdat problemen opgelost worden door de ambassadeur. Ten tweede bekleedt de ambassadeur intern nog een andere belangrijke rol door vanuit een hogere functie obstakels weg te halen.

Waarderen en stimuleren van initiatieven

Veel initiatieven op het gebied van procesverbetering en duurzaamheid ontstaan uit individuele inspanningen van werknemers. Deze initiatieven kunnen voortkomen uit verschillende hiërarchische niveaus en gebieden binnen de organisatie. Operationele medewerkers kunnen bijvoorbeeld kansen identificeren voor procesverbetering in het primaire proces, ondersteunend personeel kan kansen zien voor duurzame initiatieven en tactische managers kunnen kansen herkennen voor bedrijfsontwikkeling. Om het maximale uit een initiatief of idee te halen, moet de organisatie mensen aanmoedigen om deze ideeën naar voren te brengen (Gammelgaard, 2015; Lauche, 2019) en mensen in staat stellen om de ideeën uit te werken (Tolentino-Zondervan, Bogers, & van de Sande., 2021)

De drie deelnemende bedrijven aan de pilot ondersteunen individuele initiatieven in zekere mate, maar zonder actieve stimulans. Bij één van partijen ondersteunen adviseurs initiatieven zonder mandaat, maar wordt een volwaardig team met mandaat opgericht bij schaalbare ideeën. Een ander participerend bedrijf escaleert ideeën tot hogere managementlagen voor voldoende mandaat en biedt coachingstrajecten. Het management van de laatste partij stelt veel ruimte te bieden om ideeën te presenteren, maar operationele medewerkers ervaren dit anders, vooral door de snelle groei van het bedrijf. Dit vergroot de afstand tussen management en operatie, met name voor nieuwe medewerkers, wat de toegankelijkheid voor het delen van initiatieven belemmert.

Inzien van 'the bigger picture'

Bij het aanpakken van een maatschappelijk probleem is het essentieel om het grotere plaatje te zien en te realiseren dat ze werken aan een probleem dat verder reikt dan henzelf of hun eigen organisatie. Dat draagt bij aan het verminderen van conflicten tussen belanghebbenden en het stimuleert medewerkers om hun beste ideeën te delen. Wanneer het besef ondersteund wordt door kwantitatieve gegevens, worden deze effecten nog eens versterkt (Paddeu et al., 2014). Tegengesteld, wanneer deelnemende organisaties hun eigen belangen vooropstellen, kunnen er gemakkelijk conflicten ontstaan die het bereiken van het beoogde doel bemoeilijken. *The bigger picture* moet dus ook gezamenlijk herkend worden, waardoor de betrokken partijen herkennen dat ze samen moeten werken om waarde te creëren (Lüscher & Lewis, 2008; Bukoye & Gadiraju, 2022).

48

Velocity is sterk gericht op maatschappelijke waarde, dankzij de intrinsieke motivatie van de eigenaren en het jonge personeel. Bij TU en de technische dienstverlener wordt het grotere plaatje wel gezien op strategisch en tactisch niveau, maar minder op operationeel niveau. Beide bedrijven erkennen het belang van opschaling om impact te vergroten, maar de kosten en het primaire proces blijven erg belangrijk. TU zegt bereid te zijn om informatie te delen met concurrenten vanuit de overtuiging dat het het beste is als iedereen meedoet. Ook ontvanger/dienstverlener is bereid om samen te werken met hun concurrenten, maar houden wel graag de controle in de initiatiefase. Op het operationele niveau van TU en de technische dienstverlener is er minder maatschappelijke betrokkenheid rondom de pilot. Dat is deels door gebrekkige communicatie en deels door desinteresse, waardoor het belang van de pilot minder centraal staat.

Gevoel van saamhorigheid

Het gezamenlijke doel en een gevoel van collectiviteit dragen bij succesvolle samenwerkingen en kennisdeling (Bukoye & Gadiraju, 2022). Een gezamenlijk doel kan ook obstakels wegnemen (Lüscher & Lewis, 2008). Participerende organisaties moeten elkaar niet verantwoordelijk houden voor maatschappelijke problemen. Daarentegen is het essentieel dat de organisaties samenwerken aan een oplossing voor het probleem

(Anand et al., 2012). Wanneer de betrokken partijen beseffen dat zij niet alleen waarde voor anderen creëren, maar dat anderen ook waarde voor hen creëren, ontstaat er een gevoel van synergie tussen de organisaties (Taniguchi & Thompson, 2006). Een gevoel van synergie tussen de deelnemende organisaties heeft positieve effecten op de onderlinge relaties (Bukoye & Gadiraju, 2022), en directe communicatielijnen die bijdragen aan het succesvol oplossen van problemen (Taniguchi & Thompson, 2006).

Gedurende de pilot kwam een team, met contactpersonen van Velocity, de technische dienstverlener en Technische Unie, wekelijks bijeen om de lopende zaken te bespreken. De sfeer tijdens deze bijeenkomsten was positief, met ruimte voor zowel bespreking van de voortgang als informele gesprekken. Buiten de wekelijkse meetings om hadden sommige werknemers van de verschillende bedrijven ook regelmatig contact voor feedback. Toch stond het saamhorigheidsgevoel onder druk door verschillen in ervaren inzet en professionele houding. Bezoeken tussen de bedrijven, zoals meefietsen met Velocity-routes of inzicht krijgen in grote organisaties en hun veranderbarrières, versterkten de onderlinge relatie en het begrip voor elkaars werkwijzen en uitdagingen, wat de samenwerking ten goede kwam.

Wederzijds vertrouwen tussen partijen

Een gezamenlijk doel rondom maatschappelijke thema's zorgt voor een complexe en soms paradoxale rol voor participerende bedrijven. Enerzijds zijn zij een onderdeel van problemen, maar tegelijkertijd spelen ze een cruciale rol bij het oplossen ervan (Anand et al., 2012). Vandaar het risico dat de samenwerkende stakeholders gemakkelijk naar elkaar wijzen. Deze spanningen moeten worden vermeden door een gevoel van collectiviteit en wederzijds vertrouwen (Trittin-Ulbrich et al., 2021). Wederzijds vertrouwen bevordert participatie in een hub-initiatief, waarbij transparantie essentieel is op verschillende vlakken: de waarde die elke organisatie wil creëren, de korte- en lange-termijndoelen, maar ook praktische informatie over de processen en informatiesystemen in de keten.

De pilot-participanten benoemen dat zij elkaar en de andere organisaties vertrouwen, maar alle partijen geven ook aan dat de andere partijen nog meer vertrouwen in hen zouden kunnen hebben. Ondanks de eerdergenoemde ervaren druk op het saamhorigheidsgevoel heeft dat niet voor afname in het onderlinge vertrouwen gezorgd. Een respondent merkt hierover op dat het bovendien de bedoeling is van een pilot dat er weleens dingen misgaan.

Gevoel een waardevolle bijdrage te leveren

Pionierswerk en nieuwe ideeën vergroten motivatie en veerkracht wanneer deelnemers de toegevoegde waarde voor hun organisatie of samenleving zien. Het is essentieel dit gevoel te stimuleren. Bovendien is dit gevoel belangrijk om andere individuen of afdelingen binnen de eigen organisatie te overtuigen (Anand et al., 2012). Tegelijkertijd is het ook cruciaal

om het gevoel van futiliteit te vermijden, het gevoel dat een project een te kleine impact heeft. Als de medewerkers ondanks hun beste inspanningen ervaren dat die allemaal toch geen werkelijke invloed heeft op het probleem, leidt dit tot een afname in motivatie en bereidheid om actief deel te nemen (Taniguchi & Thompson, 2006).

De meeste respondenten die deelnamen aan de wekelijkse overleggen zijn terughoudend over hun bijdrage aan het succes van de pilot. Zij reageerden tijdens de vragen over hun bijdrage aan de wereld of het bedrijf ook nerveus, lacherig, terughoudend en/of verlegen. Iedereen voelt dat de pilot een *team effort* is. De respondenten die geen onderdeel zijn van de overleggen hebben ook niet het gevoel dat ze bijdragen aan het succes van de pilot. Zij benoemen dat ze gewoon hun werk doen.

Duidelijkheid over toegevoegde waarde

Het vinden van een balans tussen gecreëerde waarde en toegeëigende waarde is cruciaal in samenwerkingsprojecten. Als organisaties geen of onvoldoende waarde kunnen toe-eigenen, zullen ze mogelijk niet langer deelnemen. Binnen een samenwerkingsproject moet dus zorgvuldig en duidelijk worden afgestemd welke waarde wordt gecreëerd en hoeveel van die waarde naar welke partij gaat (Anand et al., 2012; Marcucci & Danielis, 2008; Nordtømme, Bjerkan, & Sund, 2015). Het in balans brengen van deze waarde is extra uitdagend vanwege de eerdergenoemde paradoxale relatie tussen de betrokken partijen. Meer waarde claimen voor de eigen organisatie verhoogt de concurrentie, wat de totale waarde vermindert. Daarmee hebben de organisaties hebben dus redenen om zowel meer waarde te claimen als deze in balans te houden (van de Sande et al., 2022).

Voor Velocity betekent deze pilot meer werkzaamheden en inkomsten, maar ook een stap op weg naar een duurzamere leefomgeving in Nijmegen. Ze hebben een duidelijk beeld wat het succes van de pilot kan betekenen. Voor de grotere bedrijven, TU en de technische dienstverlener, verschilt deze duidelijkheid tussen verschillende hiërarchische lagen van de bedrijven. De meer tactische lagen die betrokken zijn bij de pilot zien dat het project direct waarde oplevert voor hun organisatie, veelal door te voldoen aan klantwensen. De dienstverlener wil hun klant op Campus Heijendaal helpen de campus leefbaarder en veiliger te maken. TU werkt mee omdat ze daarmee hun klant (de dienstverlener helpen. Volgens de respondenten is de waarde nog niet geheel duidelijk bij het strategisch management. De TU en de technische dienstverlener benoemen dat opschaling invulling kan geven aan die waarde. Voor de respondenten op operationeel niveau is het ook niet duidelijk wat de pilot oplevert. Bovendien zijn de werknemers op dit niveau soms bang dat het negatieve effecten zal hebben voor henzelf, bijvoorbeeld doordat ze werk(uren) verliezen.

Geloof in succes

Bij het starten van een (hub-)samenwerking is vertrouwen in levensvatbaarheid, winstgevendheid en toekomstbestendigheid – zonder subsidies – essentieel. Vertrouwensverlies vermindert investeringsbereidheid in tijd, kennis en geld, wat een vicieuze cirkel van afnemend vertrouwen creëert. Zoals een afname van vertrouwen kan leiden tot nog minder vertrouwen of zelfs een gevoel van futiliteit, kan een toename van vertrouwen leiden tot meer vertrouwen en zelfs arrogantie (van de Sande et al., 2022). Vertrouwen is belangrijk voor meerdere stakeholders, waaronder gebruikers, leveranciers, verladers (Anand et al., 2012), maar ook voor consumenten (Bukoye & Gadiraju, 2022; Maltese et al., 2023).

De betrokken partijen geloven ook echt dat de werkwijze in de pilot een succes kan worden voor de toekomst. Een aantal respondenten geven aan dat het sowieso al een succes is en dat ze er alleen maar beter in worden. Weerstand vanuit de operationele kern ervaren de respondenten van alle bedrijven. De operationele kern geeft zelf ook aan soms weerstand te hebben tegen verandering. Er wordt aangegeven dat bepaalde weerstanden bijvoorbeeld weggenomen kunnen worden door uitleg over een pilot en dat er daardoor dingen fout kunnen gaan, of over de wensen van klanten, wat de weerstand ook vaak omlaag brengt. Desinformatie over duurzaamheid en het risico van greenwashing wakkeren weerstand juist weer aan. Het gevoel dat het allemaal toch niet echt zin heeft leeft in sommige onderdelen van de organisaties.

51

Communicatie door de participerende organisaties

Een duidelijk dwarsverband dat uit deze casus naar voren komt is het belang van heldere interne en de externe communicatie. Communicatie zien we als een extra factor die essentieel is voor het succes van de samenwerking én opschaling daarvan. In paragraaf 4.2 gaan we verder in op deze factor.

Het belang van heldere interne en externe communicatie

De samenwerking in de pilot met Velocity, TU en de technische dienstverlener kent negen cruciale en onderling verbonden factoren die de effectiviteit beïnvloeden.

Wat kunnen we leren van de eerste 9 factoren in de praktijk?

De *bedrijfscultuur* speelt hierin een centrale rol waaruit veel andere factoren voortkomen, maar het is moeilijk om deze in zijn geheel te veranderen, zelfs voor kleinere organisaties als Velocity. Wel kunnen veranderingen in specifieke onderdelen worden doorgevoerd. Belangrijk is in ieder geval dat de bedrijfscultuur samenwerking tussen individuen en bedrijfsonderdelen stimuleert en faciliteert.

Ambassadeurs zijn essentieel voor het uitdragen van doelen en zijn aanwezig in de betrokken pilot-organisaties op het tactische (TU en de dienstverlener) of het strategische (Velocity) niveau. Ondanks de communicatie blijkt dat operationele medewerkers de doelen niet altijd begrijpen. Hieruit blijkt dat aandacht voor de interne communicatie en het eenvoudig informeren van medewerkers belangrijk is.

Het *waarden en stimuleren van initiatieven* varieert tussen de bedrijven: TU en de dienstverlener hebben al een structuur hiervoor opgezet, waarbij óf voornamelijk ondersteuning geboden wordt via coaching óf een vast escalatieproces naar hogere managementlagen gehanteerd wordt. Velocity heeft momenteel geen vergelijkbare structuur. Aangezien geen van de organisaties actief ideeëndeling stimuleert, is hier een verbeterslag te maken die de samenwerking bevordert. Het stimuleren van initiatieven door medewerkers benut hun creativiteit en het zal de betrokkenheid vergroten.

Het *inzien van 'the bigger picture'* ontbreekt met name op operationeel niveau bij de technische dienstverlener en TU. Hoewel het hogere management het gemeenschappelijke doel wel begrijpt, blijven de kosten belangrijk en moet het primaire proces niet aangetast worden. Er is behoefte aan een eenvoudige aanpak om dit grotere plaatje naar operationeel niveau door te geven. Ook dit zal zorgen voor meer betrokkenheid en begrip.

52

Het *gevoel van saamhorigheid* tussen de samenwerkende organisaties in de pilot beperkt zich voornamelijk tot hogere managementlagen. Hoewel de organisaties korte communicatielijnen hebben en niemand de schuld afschuift voor maatschappelijke problemen, ontbreekt het gevoel dat alle partijen dezelfde mate van betrokkenheid tonen. Om het gevoel van saamhorigheid te versterken is er aandacht nodig voor een manier waarmee partijen samen kunnen aantonen dat ze evenveel bijdragen aan de pilot.

Het *wederzijds vertrouwen* in de pilot was voor verbetering vatbaar, met name met betrekking tot transparantie over specifieke processen die direct verband houden met de logistieke keten van de pilot. De samenwerkende partijen kunnen leren van de vereiste processen en obstakels die elke organisatie ervaart. Daarmee zal ook het onderlinge vertrouwen toenemen.

Het *gevoel een waardevolle bijdrage te leveren* is bij medewerkers vaak afwezig, wat de motivatie belemmert. Om dit te verbeteren, moeten de organisaties maatregelen treffen die medewerkers duidelijk maken dat hun werk essentieel is voor de pilot en de bredere organisatie.

Duidelijkheid over de toegevoegde waarde is bij alle organisatie aanwezig; ze weten wat ze met de pilot willen bereiken en geloven in de haalbaarheid. Er zijn geen conflicterende waarden geconstateerd, maar bij toekomstige opschaling met meer stakeholders kan dit veranderen. Hierop voorbereid zijn is essentieel voor een duurzame samenwerking.

Het *geloof in het succes* van de pilot is aanwezig bij de participerende organisaties, op voorwaarde dat alle partijen zich aan hun afspraken houden. Het is wel belangrijk op te merken dat niet alle stakeholders die in de literatuur worden benoemd in dit onderzoek zijn meegenomen. Het betrekken van een bredere groep stakeholders, ook buiten de organisaties, kan helpen bij het versterken van de pilot en het bevorderen van bredere acceptatie en steun.

Hoe kunnen participerende bedrijven het beste communiceren?

Een duidelijk dwarsverband dat uit deze casus naar voren komt is het belang van heldere interne en de externe communicatie rondom de samenwerking.

Ten eerste is de interne communicatie binnen de deelnemende organisaties van belang. De operationele medewerkers en hun directe leidinggevendenden willen graag geïnformeerd worden over de ontwikkelingen en gebeurtenissen rond de pilot waaraan zij werken, zodat zij het grotere doel van de pilot kunnen inzien. Daarvoor is er regelmatig een *debriefing* nodig – via een nieuwsbrief of mondeling – over de ontwikkelingen van de pilot, de geboekte resultaten en de bijdrage die mensen binnen de organisatie daaraan hebben geleverd. Door die behaalde mijlpalen ook bewust te vieren met medewerkers uit alle lagen van de organisaties die betrokken zijn bij de pilot, kunnen de medewerkers het gevoel krijgen dat ze aan de successen hebben bijgedragen. Dat kan voor een positieve werkomgeving zorgen en een gevoel van trots en voldoening. Daarbij is het ook belangrijk om een cultuur van waardering en erkenning te creëren, waarbij alle inspanningen en bijdragen van de medewerkers worden erkend en gewaardeerd. Dit kan de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers vergroten en hen het gevoel geven dat hun inzet ertoe doet.

Ten tweede blijkt de externe communicatie om verschillende redenen belangrijk, vooral met het oog op opschaling. Voor alle lagen van de deelnemende organisaties was het van belang dat het primaire proces niet veranderde. Dat doel moet bij het aanspreken van nieuwe organisaties duidelijk gemaakt worden of zelfs het primaire punt zijn waarop reclame wordt gemaakt. Natuurlijk is het dan van belang dat de bedrijven flexibel genoeg zijn om ook echt de werkwijzen op elkaar af te stemmen.

Om zowel de interne als externe communicatie te bevorderen met het oog op participatie, zou een infographic gebruikt kunnen worden. Voor de samenwerking en de opschaling hiervan zou een simpele infographic zoals in *Figuur 3* participatie kunnen bevorderen. Intern kan deze infographic gebruikt worden om draagvlak te creëren en werknemers een gevoel van toegevoegde waarde te geven door bijvoorbeeld dankwoorden en bereikte mijlpalen toe te voegen. Zo kunnen bijvoorbeeld betrokken teams worden uitgelicht in interne infographics en worden benadrukt welke bijdrage zij leveren aan de samenleving en het milieu door hun inzet voor de pilot. Verder kan een infographic ook gebruikt worden om bij externe communicatie de voordelen van de pilot over te brengen, zoals de informatie dat primaire processen niet hoeven te veranderen.

Dit onderzoek is gebaseerd op een kleinschalige pilot op Campus Heijendaal waar drie partijen hebben samengewerkt in een keten waar het leveren van goederen een voorwaarde is voor het voorzien van diensten. Dit maakt de keten relatief complex ten opzichte van een logistieke dienstverlener die goederen levert aan een ontvanger of een dienstverlener (zonder locatie op de campus) die met materiaal en materieel direct naar de klant (bijv. de universiteit) gaat. In dit onderzoek zijn de effecten op de kosten en baten noch op de ritten en emissies gemeten. Een dergelijke analyse geeft meer inzicht in het potentieel van ketensamenwerking en kan daarmee ook binnen bedrijven ingezet worden in de communicatie en potentiële opschaling.

Op basis van dit onderzoek kunnen er verschillende suggesties worden gedaan voor opschaling én vervolgonderzoek. Ten eerste is Campus Heijendaal een relatief afgebakend gebied met grote instellingen die tot op zekere hoogte eisen (in bijvoorbeeld inkoopvoorwaarden) kunnen stellen aan de manier waarop goederen en diensten worden geleverd. Andere grote instellingen – bijvoorbeeld andere klanten van de dienstverlener in de regio – kunnen hiermee ook een verandering in gang zetten waardoor er een hoger volume via een hub geleverd kan worden. Ten tweede kan opschaling plaatsvinden door meer serviceketens waarin kleine volumes geleverd worden op te nemen. Zoals aan het begin van dit artikel uiteengezet gaat dit vaak om relatief veel voertuigbewegingen maar niet (altijd) om grote volumes. Als de voordelen van de ketensamenwerking in de pilot worden aangetoond kan dit er via externe communicatie toe leiden dat meer partijen geïnteresseerd raken en er uiteindelijk minder druk op de campus komt.



Figuur 3 Infographic Velocity Hub. De gebruikte getallen zijn niet representatief voor het onderzochte project.

Erkenning

Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van het RAAK-MKB-project Duurzame Buurthubs met als doel om bij te dragen aan de economische vitaliteit en klimaatbestendigheid van de autoluwe, compacte stad (Hogeschool van Amsterdam (HvA), 2022). Het artikel komt voort uit de afstudeerscriptie van Jurriaan Janssen.

Referenties

- Anand, N., Quak, H., Van Duin, R., & Tavasszy, L. (2012). City Logistics Modeling Efforts: Trends and Gaps - A Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 39, 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.094>
- Bogers, E.A.I., Hofstra, N., & Jordaan, H. (2019). Duurzame bevoorrading campus Heijendaal – een vooronderzoek. *Logistiek+, Tijdschrift voor toegepaste logistiek* 2019 - NR8, 10-35.
- Bukoye, O. T., & Gadiraju, S. (2022). Optimal consolidation center to improve urban freight transport: a case of student accommodation in a higher education institution. *Multimodal transportation*, 1(3), 100032. <https://doi.org/10.1016/j.multra.2022.100032>
- Dieker, M., & Tamis, M. (2022). Van dieselbus naar vrachtfiets? Lessen uit toegepast gedragsonderzoek naar het motiveren en faciliteren van emissievrij vervoer door servicemonteurs. *Logistiek +, Tijdschrift Voor Toegepaste Logistiek*, 2022(12), 10-17. <https://www.kennisdclogistiek.nl/publicaties/van-dieselbus-naarvrachtfiets#downloads>
- Gammelgaard, B. (2015). The emergence of city logistics: the case of Copenhagen's Citylogistik-kbh. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(4), 333–351. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-12-2014-0291>
- Hogeschool van Amsterdam (HvA). (2022). *Duurzame buurtlogistiek: kansen voor hubs?* - HvA. Hogeschool van Amsterdam. Geraadpleegd op 30 maart 2023, van <https://www.hva.nl/kc-techniek/gedeelde-content/projecten/connectivity--mobility/duurzame-buurtlogistiek-kansen-voor-hubs.html?origin=6iYy31WiSgiH%2FvR%2B3LvdvA>
- Lauche, K. (2019). Insider Activists Pursuing an Agenda for Change: Selling the Need for Collaboration. In Sydow, J. & Berends, H. (Ed.) *Managing Inter-organizational Collaborations: Process Views (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 64)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 119-138. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20190000064009>
- Lüscher, L., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Maltese, I., Marcucci, E., Gatta, V., Sciallo, A. & Rye, T. (2023), «Challenges for Public Participation in Sustainable Urban Logistics Planning: The Experience of Rome», In Hansson, L., Sørensen, C.H. & Rye, T. (Ed.) *Public Participation in Transport in Times of Change (Transport and Sustainability, Vol. 18)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 77-95. <https://doi.org/10.1108/S2044-994120230000018007>

- Marcucci, E., & Danielis, R. (2008). The potential demand for an urban freight consolidation centre. *Transportation*, 35(2), 269–284. <https://doi.org/10.1007/s11116-007-9147-3>
- Nordtømme, M. E., Bjerkan, K. Y., & Sund, A. B. (2015). Barriers to urban freight policy implementation: The case of urban consolidation center in Oslo. *Transport Policy*, 44, 179–186. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2015.08.005>
- Paddeu, D., Fadda, P., Fancello, G., Parkhurst, G., & Ricci, M. (2014). Reduced Urban Traffic and Emissions within Urban Consolidation Centre Schemes: The Case of Bristol. *Transportation Research Procedia*, 3, 508–517. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2014.10.032>
- Ploos van Amstel, W., Balm, S., Tamis, M., Dieker, M., Smit, M., Nijhuis, W., & Englebert, T. (2021). *Gas op elektrisch: Servicelogistiek zero emissie de stad in*. (Publicatiereeks HvA Faculteit Techniek; No. 17).
- Taniguchi, E., & Thompson, R. G. (Eds). (2006). *Recent Advances in City Logistics: Proceedings of the 4th International Conference on City Logistics*. Elsevier.
- TNO/Topsector Logistiek (2020). *Decamod: zero-emissiezones in de praktijk*. Decamod effectrapportage WP1.2, 1.3 en 1.4.
- Tolentino-Zondervan, F., Bogers, E. A. I., & van de Sande, L. (2021). A Managerial and Behavioral Approach in Aligning Stakeholder Goals in Sustainable Last Mile Logistics: A Case Study in the Netherlands. *Sustainability*, 13(8), 4434. <https://doi.org/10.3390/su13084434>
- Trittin-Ulbrich, H., Scherer, A. G., Munro, I., & Whelan, G. (2021). Exploring the dark and unexpected sides of digitalization: Toward a Critical Agenda..*Organization*, 28(1), 8–25. <https://doi.org/10.1177/1350508420968184>
- van de Sande, L.F.L. van de, Lauche, K., Blazevec, V. & Ziggers, G.W. (2022). Vicious paradoxical cycles in organizing inter-organizational collaboration: A multiple case study on last-mile initiatives. *13th International Process Research Symposium: Rhodes* (2022, June 25 - 2022, June 28)
- van Duin, R., Quak, H., & Hendriks, B. (2019). Het exploiteren van een stadsdistributiecentrum: 7 lessen uit 10 jaar ervaring met Binnenstadservice. *Logistiek+, tijdschrift voor toegepaste logistiek*, 8, 36.