

GOVERNANCE, DÉ SUCCESFACTOR VOOR EEN BLIJVENDE LOGISTIEKE SAMENWERKING

B.J. Vannieuwenhuysse, TRI-VIZOR nv, KU Leuven, Universiteit Hasselt, UCLL Hogeschool

E. Brouwers, ProSales

Samenvatting

In een Cross Chain Control Center (4C) worden informatiestromen slim gekoppeld aan goederenstromen. Door gegevens tussen verschillende logistieke ketens uit te wisselen, kan binnen 4C transport keten-overstijgend worden georganiseerd. Door goederenstromen zo te bundelen ontstaan grotere volumes waarbij onder andere de mogelijkheden om spoor en binnenvaart te benutten als alternatief voor wegvervoer vergroten. Ook kunnen de beladingsgraad van voer- en vaartuigen verhoogd worden. Dat leidt niet alleen tot kostenbesparingen, maar ook tot een betere leefbaarheid zowel in steden als op het platteland en genereert uiteindelijk een duurzamere afwikkeling van goederenstromen.

Het voorbije decennium zijn heel wat cases opgezet, nu eens een kleine test, dan weer een volwaardige pilot. Sommige samenwerkingsverbanden konden worden verdergezet na afronding van het 4C project. Velen evenwel eindigden na afronding van het project...

Er is nood aan een geschikte governance voor 4C initiatieven met als doel deze logistieke samenwerkingen een grotere kans te geven tot bestendiging en verankering in de operationele werking. Een coöperatieve governance-structuur lijkt de beste garantie daartoe.

Vaak moeten we vaststellen dat bedrijven hier nog niet klaar voor zijn. Horizontale samenwerking met het oog op het bundelen van goederenstromen vergt vaak een mental shift. Soms hebben bedrijven andere prioriteiten of andere projecten die voorrang krijgen. Het bundelen van goederenstromen met concullega's vergt 'maturiteit' of 'readiness'. Zo hebben we het al meermaals meegemaakt dat een bundelingsproject met een positieve business case (m.a.w. met aantoonbare gains) toch geen GO krijgt van de onderscheiden bedrijven. Een adequaat governance model kan de ontbrekende sleutel zijn tot een samenwerking die voldoende comfort geeft om daadwerkelijk op te starten.

1. Situering – horizontale samenwerkingen blijven vaak steken bij pilots en tests

Het voorbije decennium zijn heel wat cases rond horizontale, logistieke samenwerking opgezet, nu eens een kleine test, dan weer een volwaardige pilot. Sommige samenwerkingsverbanden konden worden verdergezet na afronding van het project. Velen evenwel eindigden na afronding van het project...

Er is nood aan een geschikte governance met als doel deze logistieke samenwerkingen een grotere kans te geven tot bestendiging en verankering in de operationele werking. Een coöperatieve governance-structuur die grondig verkend wordt tijdens de looptijd van het project, lijkt de beste garantie daartoe.

Waarom? Een geschikt governance model kan de ontbrekende sleutel zijn tot een samenwerking die voldoende comfort geeft om daadwerkelijk op te starten en door te pakken.

'Governance' is vooralsnog een onderbelichte component in een samenwerking. Vaak worden pilots, projecten of testen opgezet zonder na te denken over continuering. Governance geldt dan vaak niet als een show stopper, om de eenvoudige reden dat het geen onderwerp van onderzoek is, maar is wel de reden waarom een pilot/project/test geen verlengstuk krijgt. Omdat hier niet goed over nagedacht is tijdens het vooropgestelde traject, eindigt het verhaal vaak na afsluiting van het project.

Door rond governance te werken tijdens het project kan de vertrouwvolle relatie tussen de betrokken actoren in voldoende mate geformaliseerd of geïnstitutionaliseerd worden.

Anderzijds staat het realiseren van horizontale samenwerking ook onder spanning, omdat de samenwerking veelal geen kernactiviteit van het bedrijf betreft en er in eerste instantie geen contractuele afspraken zijn tussen de verladers. Naast mogelijke synergieën zijn er ook risico's zoals benadeling van eigen bedrijfsactiviteiten of overtreding van de mededingingswet (kartelvorming). Maar er liggen ook grote kansen op het gebied van efficiëntie en kostenbesparing.

Naast de kosten en opbrengsten in monetaire zin, levert een samenwerking vaak ook opbrengsten of baten op op andere vlakken: een verbeterde service naar de klanten, een verduurzaming van de logistiek, een robuustere of veerkrachtiger keten, een kansencreërende logistiek, verankering van industriële activiteit, clustereffecten, maatschappelijke baten.

2. Wat verstaan we onder een goede governance?

De vraag die hier centraal staat is: bestaat er een geschikt en generiek governance model voor horizontale samenwerking in de logistiek? Of blijft het opzetten en operationaliseren van een samenwerkingsverband in de logistiek steeds maatwerk.

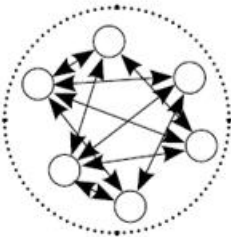

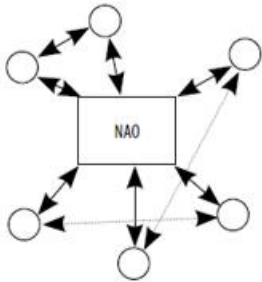
Wat? Governance gaat over aansturing dan wel organisatie of coördinatie van de samenwerking, het kaderwerk als het ware voor een deugdelijk bestuur van een samenwerkingsverband.

Governance betreft de wijze waarop partijen die betrokken zijn in het genoemde samenwerkingsverband met elkaar samenwerken. In de governance worden de spelregels afgesproken die voor de partijen zullen gelden en ook de rollen die de betrokken partijen hebben. Er wordt ook afgesproken op welke manier de spelregels worden gemonitord en eventueel gehandhaafd.

De volgende bouwstenen geven de toekomstige samenwerking vorm:

Rechtsvorm – Financiële afspraken – Scope en exclusiviteit – Doel, planning en controle – Geschilprocedures – Gezagsverhoudingen – Communicatiestructuur – Leiderschap – Reputatie – Persoonlijke relaties – Cultuur – Vertrouwen en betrokkenheid – Gunfactor – Risk en Gain Sharing - Normen en waarden.

Er dient bepaald te worden welke organisatorische keuzes gemaakt moeten worden en in hoeverre deze formeel vastgelegd moeten worden. Voor verschillende vormen van horizontale samenwerking zijn standaard multi-laterale contracten beschikbaar. In de onderstaande tabel worden de visualisaties en de principes van de drie standaardvormen van netwerksamenwerking voorgesteld.

Netwerk <u>governance</u>	Zelfregulerend netwerk	Netwerk gefaciliteerd door <u>hostorganisatie</u>	Netwerk met neutraal community management
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Figuur 1: Standaardvormen van netwerksamenwerking

Er zijn bijgevolg ook drie standaardtypes van community governance te onderscheiden:

Zelfregulerend: vrijblijvend maar maximale participatie/betrokkenheid van de leden in de community;
 Leaderorganisatie – dominante partij treedt op als host – voldoende aandacht moet gaan naar de balans in de community;

Neutral body – trusted third party – trustee – staat in voor de dagdagelijkse leiding, zonder te administratief of bureaucratisch te worden.

Hier werd vervolgens in de studie de volgende eenduidige terminologie gebruikt voor de onderscheiden governance types:

Zelfregulerend netwerk

Netwerk gefaciliteerd door hostorganisatie

Netwerk met neutraal community management

Er valt wel iets te zeggen voor de laatste vorm van governance. De neutraliteit en ongebondenheid die een derde partij kan inbrengen, zou wel eens de nodige voorwaarde kunnen zijn voor voldoende balans en ook voldoende daadkracht in de samenwerking. Deze balans of dat evenwicht is nodig om de samenwerking duurzaam te maken.

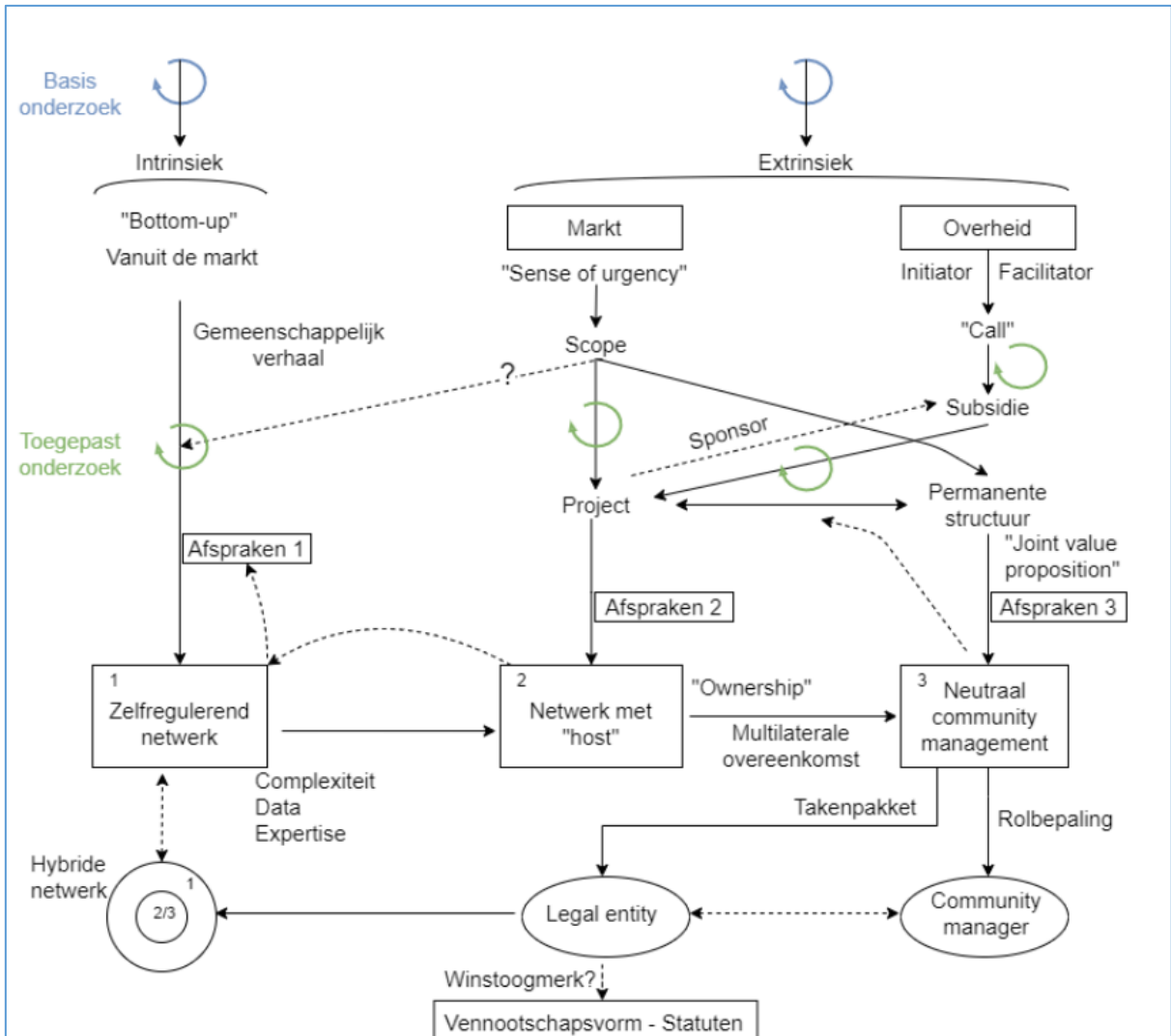
3. Beslissingsboom

De onderstaande beslissingsboom is het eindresultaat van een creatieve synthese oefening op basis van de inbreng van diverse ervaringsdeskundigen en experts. Deze beslissingsboom kan gezien worden als een leidraad of een stappenplan naar een geschikt governance model.

Vooreerst wordt wat duiding gegeven bij het onderstaand schema (Figuur 2) aan de hand van een verduidelijkingstabel of legende.

Begrip	Duiding
Intrinsiek/extrinsiek	Uitgangspunt of startpunt van het proces. De motivatie kan vanuit de groep of het netwerk komen (intrinsiek) of vanuit de buitenwereld (extrinsiek).
Basisonderzoek	Soms ook wel strategisch basisonderzoek of theoretisch onderzoek. Onderzoek dat vanuit de kennisinstelling wordt gegenereerd en noden en opportuniteiten in de markt analyseert en/of in kaart brengt. Onderzoekresultaten kunnen de nood aan samenwerking aanduiden of versterken.
Toegepast onderzoek	Dit is onderzoek dat op vraag van de markt geïnitieerd wordt. De onderzoekswereld wordt vanuit de markt aan het werk gezet. Soms kan een onderzoeksproject een impasse doorbreken. Men kan een opinie of aanvoelen bevestigen of valideren. Soms kan met een onderzoeksproject wat tijd gekocht worden om een aantal zaken verder uit te zoeken en te verduidelijken.
Scope	Een duidelijke en eenduidige scope is essentieel om een structureel samenwerkingsverband op te zetten. Niet cruciaal bij een zelfregulerend netwerk, wel bij de andere governance modellen.
Overheid	Overheden kunnen de rol van stimulator (initiator) of facilitator aannemen. Bij voorkeur niet deze van dirigent (zie uitkomsten bevraging). Als stimulator of initiator zet de overheid een project call uit, met vraag aan de markt voor projectvoorstellen. De overheid neemt het initiatief.

	Als facilitator speelt de overheid in op vragen vanuit de markt. In dat geval ligt het initiatief bij de markt, die voor haar projectideeën op zoek is naar ondersteuning of sponsoring.
Afspraken 1	Afsprakenstelsel rond de 12 afspraken thema's toegepast op een zelfregulerend netwerk.
Afspraken 2	Afsprakenstelsel rond de 12 afspraken thema's toegepast op een netwerk met host.
Afspraken 3	Afsprakenstelsel rond de 12 afspraken thema's toegepast op een neutraal community management.
Complexiteit Data Expertise	Elementen/parameters die bepalend kunnen zijn bij het doorgroeien van een zelfregulerend netwerk naar ofwel een netwerk met host ofwel een hybride netwerk.
Hybride netwerk	Samenwerkingsverband dat bestaat uit twee niveaus (cfr. 2 concentrische cirkels). Het hoogste niveau (<i>inner circle</i>) bestaat uit die partijen die via een joint venture legal entity verbonden zijn. Op het tweede niveau (<i>outer circle</i>) zitten die partijen die deel uitmaken van de community of het netwerk maar geen aandeelhouder of lid van de legal entity van het samenwerkingsverband.
Legal entity	Een samenwerkingsverband kan leiden tot een nieuwe legal entity waarin de partijen participeren als aandeelhouder of als lid.
Community manager	Samenwerkende partijen kunnen kiezen voor een neutrale community manager die in de gezamenlijkheid wordt aangesteld om in een neutrale rol een aantal overkoepelende taken op zich te nemen.
Winstoogmerk	De vennootschapsvorm voor de nieuwe legal entity voor het samenwerkingsverband wordt o.a. bepaald door al of niet een winstoogmerk.



Figuur 2: Governance beslissingsboom

4. Hoe moet een geschikte governance er uit zien?

4.1. Intro

Hier volgt een overzicht van het type afspraken die in elk samenwerkingsverband best gemaakt worden. We spreken van de afspraken thema's binnen de governance van een logistieke samenwerking.

Hoe? Generieke leerlessen met oog op opschaling van horizontale samenwerkingsverbanden in logistiek

4.2. Afspraken te maken op 12 thema's

De volgende thema's moeten aan bod komen bij iedere governance invulling:

Een duidelijke en eenduidige scope (onderwerp) van de samenwerking;

Een gemeenschappelijke missie en visie, een gezamenlijk doel en strategie (een plan);

Gezamenlijke value propositie als fundament van het samenwerkingsverband ('business plan' van de samenwerking) en een faire gain (risk) sharing;

Rolverdeling – taken en verantwoordelijkheden – bv. via een competentie-overzicht;

Multilateraal loyaliteit commitment – normen en waarden - om opportunistisch gedrag binnen de scope van de samenwerking ter vermijden;

Communicatie – intern (binnen organisaties) en extern (naar buitenwereld) – om te aligneren (zowel inhoudelijk als naar timing en vorm);

Entry & exit strategie - open access – entry en exit voorwaarden zorgen voor nodige flexibele invulling;

Data deling - confidentiële data wordt gedeeld op deelplatform met geschikte autorisatieregels;

Risk management – op basis van up-to-date risk assessments;

Breaching procedure – correcte afhandeling van inbreuken;

Klachtenbehandeling, op operationeel, tactisch en strategisch niveau – rol van 'trustee' of vertrouwenspersoon;

Monitoring van de samenwerking met geschikte KPIs – evaluatie en bijsturing (adhv correctieve acties).

5. Generieke leerlessen

Tot slot volgen hier de leerlessen die in het algemeen getrokken kunnen worden uit de ervaringen van velen met horizontale of netwerksamenwerking in de logistiek. Deze zijn belangrijk met het oog op een verdere opschaling van horizontale samenwerkingsverbanden in logistiek.

1. Het aspect "governance" dient in ieder project te worden meegenomen met voldoende aandacht. Dit is essentieel om na afloop van het project te kunnen doorzetten.

Tip: stel governance plan als vereiste deliverable bij ieder samenwerkingsproject.

2. Het is niet haalbaar en opportuun om uit te gaan van een generiek governance model – de verschillen in scope, complexiteit, sense-of-urgency, ambitie, ... zijn te groot om dit allemaal in één algemeen model mee te nemen.

Tip: ga uit van 3 hoofdtypes van governance modellen: het zelfregulerend netwerk, het netwerk met host en het neutraal community management.

3. Afspraken dienen te worden gemaakt rond 12 algemene thema's.

Tip: bouw het afsprakenstelsel of huishoudelijk reglement uit, gestructureerd volgens 12 algemene afspraken thema's.

4. De invulling van het afsprakenstelsel of huishoudelijk reglement is geval-specifiek. De invulling gebeurt door de betrokkenen in het samenwerkingsverband of netwerk.

Tip: werk de invulling van afspraken samen met de betrokkenen uit volgens de vooropgestelde 12 algemene afspraken thema's.

Slotsom

De centrale onderzoeksvraag, namelijk, bestaat er een geschikt en generiek governance model voor horizontale samenwerking in de logistiek, krijgt bijgevolg het volgende antwoord: neen, er bestaat geen generiek governance model dat bij iedere horizontale of netwerk samenwerking kan toegepast worden. Er onderscheiden zich verschillende mogelijke governance modellen, waarvan er één, afhankelijk van de context en de specifieke noden, de voorkeur krijgt. Het type van te maken afspraken kan evenwel wel in een vast stramien of stelsel gegoten worden.

Referentie

Het project waaruit deze paper resulteert werd ondersteund door het 4C programma van de Topsector Logistiek (Dinalog), onder supervisie van Connekt.