



Aan

Dhr. M. de Jong (Syntens)

Van

Dhr. S. Schultz

Kopie aan

FENEX

Onderwerp

Deelrapportage NDiV-Brancheprogramma

TNO

Eemsgolaan 3
Postbus 1416
9701 BK Groningen

www.tno.nl

T +31 15 285 70 00
F +31 88 866 77 57
info-ict@tno.nl

Datum

23 december 2010

Onze referentie

035.33036 / 35443 (MEMO)

Deelrapportage: FENEX

1 Inleiding

Deze memo geeft inzicht in de deliverables, de impact en geleverde inspanningen van FENEX binnen het NDiV-Brancheprogramma waaraan in totaal dertien brancheorganisaties hebben deelgenomen. Deze deelrapportage kan gebruikt worden om de impact van het programma op de ontwikkelingen in de branche te legitimeren naar derden. Verder kunnen er ook lessen worden getrokken over; hoe een dergelijk programma ingevuld kan worden, welke aanpakken er mogelijk zijn, wat voor type resultaten verwacht kan worden.

De resultaten van deze en andere brancheorganisaties zijn gebundeld in de TNO rapportage '1-meting NDiV-Brancheprogramma' welke eind 2010 is opgeleverd aan Syntens.

1.1 Aanleiding

In opdracht van Syntens heeft TNO een evaluatieonderzoek uitgevoerd binnen het brancheprogramma onderdeel van het programma Nederland Digitaal in Verbinding. Nederland Digitaal in Verbinding (NDiV) is een initiatief van het ministerie van Economische zaken met als doel de leden van vooruitstrevende brancheorganisaties te helpen om praktisch en doelgericht vaart te maken met digitale samenwerking. Syntens heeft binnen NDiV o.a. een rol bij de organisatie en uitvoering van het NDiV-Brancheprogramma.

1.2 Doelstelling

Doelstelling van het evaluatieonderzoek is om inzicht te verschaffen in de deliverables, de impact van de activiteiten en geleverde inspanningen binnen het NDiV-Brancheprogramma rondom het onderwerp 'Digitale informatie-uitwisseling en samenwerking'.





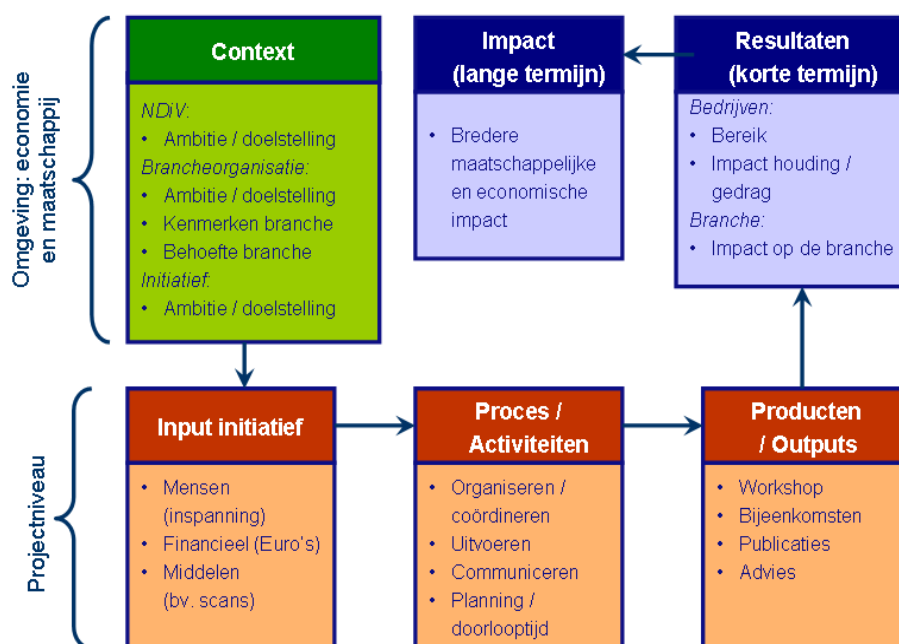
Datum
23 december 2010

Onze referentie
035.33036 / 35443 (MEMO)

Blad
2/2

1.3 Aanpak

In de evaluatie is door TNO, aan de hand van een gestructureerde analyse, de activiteiten en geleverde inspanningen in het NDiV-Brancheprogramma ten aanzien van het onderwerp ‘*Digitale informatie-uitwisseling en samenwerking*’ in kaart gebracht. Figuur 1 geeft op schematische wijze aan op welke wijze de verschillende stappen in het evaluatieproces samenhangen, met daarbij enkele voorbeelden van onderwerpen die in de evaluatie aan de orde zullen komen.



Figuur 1 – CIPP evaluatieproces



Datum

23 december 2010

Onze referentie

035.33036 / 35443 (MEMO)

Blad

3/3

2 Resultaten

2.1 Context

Een korte beschrijving van de context, de aanleiding en het beoogde doel van het NDiV-Brancheprogramma.

FENEX

Al meer dan 100 jaar behartigt FENEX, de Nederlandse Organisatie voor Expeditie en Logistiek, als brancheorganisatie van expediteurs/logistieke dienstverleners, de belangen van bijna 400 nationale ondernemingen. Deze gemeenschappelijke belangenbehartiging is gericht op versterking van de positie van de georganiseerde expediteur/logistieke dienstverlener in Nederland.

De vereniging FENEX beoogt een klimaat te scheppen waarin de aangesloten leden hun werkzaamheden zo doelmatig mogelijk en onder gunstige voorwaarden kunnen verrichten. Een belangrijk doel is het bereiken en in stand houden van gezonde verhoudingen in de expeditie sector. Om de kwaliteit van de dienstverlening van de leden te bevorderen staan het geven van voorlichting en adviezen en het organiseren van opleidingen hoog in het vaandel.

De bedrijven in deze bedrijfstak staan altijd open voor kansen om hun kosten te verlagen en/of voor het creëren van meer opbrengsten. De concurrentie is groot evenals de hectiek van alle dag. Digitalisering en samenwerking staat echter wel in de top drie van belangrijkste issues. Verder is deze bedrijfstak vrij conservatief en behouden in het doorvoeren van vernieuwingen. De expeditie sector is een kleine wereld waarbij de meeste bedrijven in de sector elkaar kennen en elkaar ook (zeer) goed in de gaten houden. Op het moment dat een collectief van bedrijven nodig is om bepaalde (keten-) vernieuwingen door te voeren, dan zie je dat bedrijven elkaar goed in de gaten blijven houden, en beetje terughoudend en aftastend zijn.

NDiV-Brancheprogramma

Het NDiV-Brancheprogramma richt zich primair op de expediteurs in de zeehavenlogistiek (circa 200) plus de ketenpartners. De insteek van dit initiatief is om de leden van FENEX sneller, slimmer en efficiënter digitaal te laten samenwerken met bestaande partijen in de keten. Dit met als doel het reduceren van kosten, vergroten van de servicegraad van expediteurs aan hun opdrachtgevers en het verkorten van de afhandelingduur van inkomende zeecontainers.

De FENEX-expediteurs vervullen een belangrijke informatie- en regierol in de logistieke keten van verzender tot ontvanger. In deze keten zijn een groot aantal partijen betrokken (o.a. terminals, cargadoors, douane en transportbedrijven) die allemaal informatie met elkaar uitwisselen. In de praktijk blijkt dat hierin nog de nodige verbeteringen mogelijk zijn. De centrale vraag die gesteld wordt is:

- Hoe kan, de bovenstaande doelstelling in aanmerking genomen, een betere en efficiëntere 'administratieve' afhandeling van de goederenstromen voor inkomend containervervoer in de keten worden gerealiseerd?



Datum

23 december 2010

Onze referentie

035.33036 / 35443 (MEMO)

Blad

4/4

Het lijkt erop dat (een deel van) de middelen om een betere en efficiëntere afhandeling te realiseren in principe klaar zijn. Echter, behoudens enkele koplopers, worden deze middelen (ICT) nog onvoldoende gebruikt door de expediteurs. De voordelen van bijvoorbeeld de module ladinginformatie van Portbase, die voorziet in het verstrekken van informatie over de lading van moment van inscheping in haven X tot aankomst in Rotterdam/Amsterdam, lijken evident. Toch blijkt in de praktijk dat nog relatief weinig expediteurs hiervan gebruik maken. Mede hierdoor lijkt het lastig om een stap verder te gaan in het digitaal samenwerken met de terminals en de vervoersmodaliteit door te geven, waardoor het slimmer ‘stacken’ van containers en het sneller doorvoeren hiervan bij de terminal onvoldoende wordt gerealiseerd. Het is ook niet helemaal duidelijk of, en zo ja hoe, optimalisatie van informatiestromen tussen de verschillende spelers in de keten kan leiden tot het afvlakken van pieken op de terminal bij het afhalen van de container. Er zou gedacht kunnen worden aan het eerder plannen van de vervolmodaliteit. Hierdoor kan tijdsbesparing optreden. Er is dan eerder bekend waar een container op de terminal naartoe moet.

2.2 Inputs

Een korte beschrijving wie, wat, hoeveel heeft ingebracht (bijv. mankracht en financieel) en betrokken is bij het organiseren en uitvoeren van het NDiV-Brancheprogramma.

De volgende partijen en mensen zijn verantwoordelijk voor organisatie en uitvoering van dit initiatief:

- FENEX – Johan Baggerman; projectleider/-manager vanuit FENEX. Rol en taken: Het bewaken van de voortgang vanuit FENEX. Aansturen van processen als start, terugkoppeling, het motiveren, mobiliseren en informeren ((deelnemende) leden, stuurgroep Zeehavenlogistiek, ketenpartners, en andere van belangzijnde personen binnen FENEX). Samen met Syntens “marsroutes uitzetten”, aansturen van berichtgeving op de website, en aanvullende operationele werkzaamheden etc..
- Syntens – Ritha van de Ruit; Zij is de brancheprojectmanager. Haar taken bestonden uit: het bewaken voortgang project, project in gang houden, activiteiten uitzetten, relevante partijen informeren, benaderen, mobiliseren, inschakelen externe partijen, aanvullend operationele werkzaamheden etcetera. Drie collega adviseurs van Syntens zijn ingezet om bij de bedrijven de 0-meting af te nemen.

Daarnaast zijn een aantal andere partijen betrokken bij / ingehuurd voor de uitvoering

- Empuls: Empuls is een adviesbureau in ICT, logistiek en E-business en heeft, in de persoon van Erik Rickelman, brede kennis van de sector, supply chain management en IT. Met Empuls is aanvullend externe kennis en extra mankracht binnen gehaald voor de opzet en uitvoering van onderdelen van het project. Voorbeelden hiervan zijn het mede opstellen van de 0-meting, zodat deze sector specifiek werd, het analyseren van de 0-metingen, mede formuleren van de opdracht voor de studenten (HRO en Erasmus), deels begeleiden van de opdracht inhoudelijk van de HRO afstudeerder, voorbereiden, begeleiden en vastleggen



Datum

23 december 2010

Onze referentie

035.33036 / 35443 (MEMO)

Blad

5/5

ketenbijeenkomst in juni 2010 en onderzoeken levensvatbaarheid cluster expediteurs – softwareleveranciers.

- o Hogeschool Rotterdam, richting Logistiek en Economie, inzet afstudeerder.
- o Rotterdamse Erasmus Universiteit- Prof. Albert Veenstra (Supply chain management): De heer Veenstra heeft RvdR benaderd om een gastcollege te geven voor zijn internationale master studenten in het vak Global Logistics and Information Technology. Hieruit is een praktijkopdracht voortgekomen die groepjes van 4 studenten hebben uitgevoerd bij 16 expediteurs. De heer Veenstra is docent en begeleider van de studenten en contactpersoon van RvdR. De heer Veenstra heeft er voor gezorgd dat behalve de 16 individuele rapporten er ook een overall analyse is gemaakt van de deze 16 0-metingen plus de 0-metingen uit 2009. Bovendien is een aantal van zijn studenten bezig met een mogelijk stappenplan plus rekentool waarmee bedrijven de eigen besparingen kunnen uitrekenen.

Daarnaast zijn er diverse stakeholders bij betrokken en/of geïnformeerd. Hierbij kun je intern denken aan het algemeen bestuur van FENEX (inclusief directie), de stuurgroep en de raad voor de Zeehavenlogistiek, de leden van FENEX en extern aan de terminals, de rederijen/cargadoors, vervoerders, het Havenbedrijf, de Douane, Portbase en brancheorganisaties VRC (cargadoors), VRTO (terminals), Deltalinqs.

Het budget van €35.000 is grotendeels benut voor de inhuur van expertise.

Aanvullend zijn er kosten gemaakt voor organisatie van de ketenbijeenkomst in juni 2010, voor vertaling in de Engelse taal van de opdrachtomschrijving en de benodigde onderliggende stukken voor inzet van de internationale Erasmus studenten (voertaal is Engels) en voor de publicatie.

2.3 Proces

Een korte beschrijving over welke set van activiteiten zijn uitgevoerd in het kader van NDiV-Brancheprogramma om de beoogde resultaten en impact te realiseren.

De volgende activiteiten hebben plaatsgevonden:

- o Het project is gestart met het opstellen van een branche specifieke 0-meting en het afnemen ervan (juni -sept. 09): Men wil inzicht krijgen in:
 - De interne automatiseringsgraad
 - Hoe belangrijk vindt men digitaal samenwerken
 - Hoe wordt nu digitaal informatie uitgewisseld
 - Wat moet er gebeuren om meer digitaal samen te werken
 - Rol van Portbase /Port Community System
 - Rol van FENEX

Er zijn 29 gesprekken met leden gevoerd plus 9 andere ketenpartners (5 rederijen/cargadoors en 4 terminals). De resultaten hiervan zijn teruggekoppeld aan de deelnemende partijen



Datum

23 december 2010

Onze referentie

035.33036 / 35443 (MEMO)

Blad

6/6

- Op basis van de uitkomsten van de 0-meting en na instemming van relevante partijen is gestart met het in kaart brengen van twee voorbeeldketens van twee expediteurs en hun ketenpartners (jan. 10 – juli 2010): Dit is uitgevoerd door een afstudeerder aan de Hogeschool Rotterdam (HRO), richting Logistiek en Economie. Naast de 2 expediteurs zijn 20 ketenpartijen benaderd voor deelname. Hiervan zijn uiteindelijk 13 partijen geïnterviewd.
- Brownpaper sessie (juni 10): met de 2 expediteurs en een aantal van hun ketenpartners (2 terminals, 1 cargadoor/rederij, 1 expediteur, 2 vervoerders plus de 2 genoemde expediteurs). Tijdens deze sessie zijn de keten en de processen die in kaart zijn gebracht besproken, aangescherpt en knelpunten benoemd.
- Vierde jaars masterstudenten van RSM Erasmus, richting Supply Chain Management hebben bij 16 expediteurs de keten en de ketenprocessen in beeld gebracht. Op basis van hun bevindingen hebben ze aanbevelingen gedaan en mogelijke kostenbesparing aangegeven in het geval de in kaart gebrachte handmatige processen gedigitaliseerd zouden kunnen worden. Eind november 2010 hebben de deelnemende bedrijven hun individuele rapportage ontvangen. De overall analyse is inmiddels uitgevoerd en zal voor eind december 2010 worden verspreid naar relevante partijen.
- Draagvlak creëren met relevante partijen (continu): het projectteam heeft continu gecommuniceerd met partijen als FENEX-leden, ketenpartijen die hebben deelgenomen aan het project, voortgangsgesprekken met de directeur van FENEX, Stuurgroep van de Raad voor Zeehavenlogistiek, Algemeen bestuur van FENEX, Portbase, Douane, Havenbedrijf, VRC en VRTO, Deltalinqs) om commitment/ support/ draagvlak te verkrijgen en te houden.
- Het ontwikkelen van een stappenplan en een rekentool (tot eind dec. 2010): I.s.m. de Erasmus Universiteit wordt eind 2010 bekeken of de rekentool geschikt is om aan expediteurs (en wellicht overige ketenpartners) ter beschikking te stellen, zodat zij zelf hun kostenbesparingen in beeld kunnen brengen.
- Onderzoek levensvatbaar opzet cluster: Eind 2010 wordt met inzet van Empuls onderzocht of er interesse is om een cluster te vormen van expediteurs en softwareleveranciers. Doel van dit cluster is de (interne) infrastructuur te verbeteren om optimaal digitaal te kunnen samenwerken.
- Het ontwikkelen van een informatie c.q. promotiefilm (tot eind dec. '10). In de film komen deelnemers aan het brancheprogramma aan het woord en wordt uitgelegd wat de aanleiding, het doel, de relevantie en de opbrengsten van het project zijn voor de branche. Deze wordt ter beschikking gesteld aan de leden en andere ketenpartners in de branche.



Datum

23 december 2010

Onze referentie

035.33036 / 35443 (MEMO)

Blad

7/7

2.4 Deliverables

Een korte beschrijving van de ontwikkelde deliverables (bv. rapporten, artikelen, workshops, scans) waarmee men een gewenste impact wil realiseren op de doelgroep.

Er zijn diverse producten opgeleverd:

1. **Rapportages over “kansen voor inzet meer digitaal samenwerken”**, gebaseerd op;

- Analyse 0-meting 2009
- Uitwerking voorbeeldcases (case studies)
- Brownpaper sessie
- 16 masterthesisprojecten, waaruit 1 overall analyse is gemaakt

Inhoud: Dit geeft inzicht in de keten en de processen in de keten, op welke wijze partijen wel en niet met elkaar samenwerken, welke processen verbeterd zouden kunnen worden, op welke onderdelen bij individuele bedrijven en in de gehele keten besparingen te behalen zijn en indicaties hoe groot de besparingen zijn

Doel/-groep: de informatie wordt teruggekoppeld aan de bedrijven die geparticipeerd hebben en de branche als geheel. Hiermee wordt getracht bedrijven bewust te maken van de mogelijkheden en op basis hiervan eventuele vervolgcacties te gaan formuleren

2. **16 Individuele rapportage ‘Information flow and exchange at freight forwarders’**

Inhoud: inzicht in de keten, de ketenprocessen, de kansen voor besparing in hun eigen (samen-) werkprocessen en een indicatie van de hoogte van mogelijke besparingen.

Doel/-groep: deze informatie is aan de deelnemende partijen (16 expediteurs) gestuurd. Op basis hiervan worden zij zich bewust van c.q. krijgen zij inzicht in de mogelijkheden en kunnen vervolgens een actieplan opzetten en uitvoeren. Hiertoe kunnen zij ook het stappenplan en de tool gebruiken

3. **Collectieve rapportage ‘Synthesis of the Group reports about ICT integration at freight forwarders in the port of Rotterdam’** (wordt eind december verspreid)

Inhoud: In deze overall analyse zijn niet alleen de opgedane inzichten van de 16 trajecten die door de Erasmus studenten zijn gedaan meegenomen, maar ook de resultaten van de in 2009 afgenomen 0-metingen zijn door studenten van de Erasmus opnieuw geanalyseerd. Dit geeft een totaal van 41 expediteurs (29 in 2009, 16 in 2010, waarvan er 4 ook al in 2009 deelnamen). Daarnaast wordt een breder inzicht geboden in de eerder genoemde onderdelen van de 0-meting. Ook gaat de overall analyse in op een aantal mogelijke besparingen in (samen-)werkprocessen in de gehele keten en op de rol van Portbase in de keten.

Doel/-groep: deze rapportage onder alle deelnemers leden van de Raad voor Zeehavenlogistiek en overige stakeholders



Datum

23 december 2010

Onze referentie

035.33036 / 35443 (MEMO)

Blad

8/8

4. **“Do it yourself tool”** (stappenplan en rekentool) (eind december ‘10 gereed)
Inhoud: Dit betreft een stappenplan voor bedrijven om zelf te bepalen waar mogelijke kansen zijn in hun eigen organisatie en/of bij de interactie met hun leveranciers/ opdrachtgevers. Daarnaast wordt een rekentool ontwikkeld waarmee je bij benadering de kostenbesparing in beeld brengt. Het rekentool wordt ontworpen op basis van hetgeen gebruikt is door de studenten bij de 16 bedrijven.
Doel/-groep: Primair de expediteur, mogelijk andere partijen in de keten. Op basis hiervan kunnen zij zelf bekijken welke voordelen zij nog kunnen behalen en op basis hiervan vervolgacties formuleren.

5. **Film**, naam wordt nog bepaald (streven eind december ‘10 gereed)
Inhoud: Geeft een impressie van wat er bereikt is met het project NDiV in deze keten en wat de kansen en mogelijkheden zijn. Laat deelnemers aan het woord.
Doel/-groep: alle partijen in de keten. Hiermee worden bedrijven gestimuleerd- geïnspireerd om alleen en/of met elkaar formuleren een vernieuwingstraject op te zetten.

6. **Publicatie**
Inhoud: In de publicatie wordt uitgelegd wat de aanleiding, het doel, de relevantie en de opbrengsten van het project zijn voor de branche. Samengevat gaat het om benadrukken nut, belang, noodzaak en lonkend perspectief van digitaal samenwerken, bewustwording, borging en in beweging houden.
Doel/-groep: De publicatie wordt verspreid onder de leden, andere ketenpartners in de branche en overige relevante stakeholders. Hiermee worden bedrijven gestimuleerd- geïnspireerd om alleen en/of met elkaar formuleren een vernieuwingstraject op te zetten.

7. **Mogelijk artikel in Nieuwsblad Transport** – Januari 2011
De insteek is om de publicatie en het filmpje tegelijkertijd uit te brengen in de tweede helft van januari 2011 (na de december ‘gekke’). Voorafgaand hieraan steken we in op een artikel in het Nieuwsblad Transport. Hierover zijn eerder contacten geweest en de kans dat dit gaat lukken lijkt reëel.

8. **Informatie over gebruik van diensten van Portbase en ervaring met Portbase door de gebruikers expediteurs delen met Portbase.**
Inhoud: Geeft inzicht hoe de gebruikers van Portbase het systeem gebruiken en hoe zij Portbase percipiëren
Doel/-groep: Portbase op basis van deze informatie kunnen zij maatregelen nemen om de dienstverlening naar hun afnemers (o.a. expediteurs) te verbeteren.

9. **Onderzoeken levensvatbaarheid van een cluster** van expediteurs en hun softwareleveranciers, dat concreet aan de slag gaat met het verbeteren van de IT infrastructuur van de expediteurs om digitaal te kunnen samenwerken met ketenpartijen, waarbij het draait om hergebruik van informatie, wat uiteindelijk leidt tot kostenbesparingen en efficiëntere werkprocessen. Als het goed is weten men eind december of er belangstelling is voor een dergelijk cluster en zo ja, dan hebben partijen zich bereid verklaard om actief in het cluster aan de slag te gaan, zo nee dan houdt het op



Datum

23 december 2010

Onze referentie

035.33036 / 35443 (MEMO)

Blad

9/9

2.5 Impact

Een korte beschrijving wat de directe en indirecte impact is bij de verschillende stakeholders (bv. de leden, de branche, toeleveranciers). Met directe impact wordt bedoeld die veranderingen / effecten in houdingen en gedrag van de doelgroep. De effecten zijn direct te relateren aan één of meerdere deliverables. Indirecte impact zijn allerlei veranderingen / effecten die niet primaire beoogd waren maar wel dankzij het project hebben plaatsgevonden of nog gaan plaatsvinden (spin-offs).

Directe impact

- De bedrijven die hebben deelgenomen aan de 0-meting in 2009 en de achterban van FENEX heeft op basis van de analyse van deze meting, inzicht gekregen in de automatiseringsgraad in de sector en de mate van en de houding t.o.v. digitale samenwerking.
- de 16 partijen die hebben deelgenomen aan het traject met de Erasmus Universiteit, hebben inzicht gekregen in hun keten, processen en de besparingsmogelijkheden en zijn in staat om vervolgacties te formuleren en te realiseren.
- de verschillende branche organisaties in deze sector zijn de op hoogte gehouden van dit project en worden geprikkeld om dit initiatief verder vervolg aan te geven.
- de verwachte impact (na publiceren van de producten 3- 9) is dat velen bedrijven in de branche zich bewust worden van de vernieuwingsmogelijkheden, handvatten krijgen aangereikt om keuzes te maken om wel/niet acties te ondernemen (alleen of met elkaar) en FENEX en Syntens kunnen vragen om hen hierbij te assisteren.
- Diverse ketenpartijen hebben gezamenlijk inzicht gekregen hoe de totale keten in elkaar zit, realiseren zich hoe zij afhankelijk zijn van elkaar en waar gezamenlijk verbetermogelijkheden zijn. Voor sommige partijen was dit een echte 'eye-opener'. Hierdoor is de verwachting dat men opener geworden is om eerder samenwerking op te zoeken om gezamenlijke voordelen te behalen.

Indirecte impact/ spin-off:

- Intensieve en prettige ervaring met samenwerken tussen Syntens en FENEX met het doel om gezamenlijk bedrijven in de sector te helpen om vernieuwingen en kansen te signaleren en te benutten. In het staartje van het project ook met de Erasmus Universiteit. Dit laatste biedt kansen om in de toekomst eerder en/of meer studenten in te zetten (bij bedrijven). Minimaal twee bedrijven zijn door het traject met de studenten actief studenten gaan werven en één ervan is ook daadwerkelijk verder gegaan met een 2-tal studenten.
- Bedrijven hebben ervaren op welke manier studenten van toegevoegde waarde kunnen bij het verbeteren van de bedrijfsvoering en samenwerking in de keten.



Datum

23 december 2010

Onze referentie

035.33036 / 35443 (MEMO)

Blad

10/10

3 Factsheet

In deze memo is de aanleiding, doel, inspanningen, resultaat en impact van het brancheprogramma binnen de FENEX beschreven. In onderstaand factsheet is een korte samenvatting hiervan weergegeven.

Uitdaging/ probleem

- de expediteur sneller, slimmer en efficiënter digitaal te laten samenwerken met bestaande partijen in de keten, waardoor kostenreductie, een snellere afhandeling van de container en een hogere servicegraad aan de opdrachtgever worden gerealiseerd

Oplossing

- optimaliseren interne processen met inzet van ICT, streven naar hergebruik van informatie in de keten door betere afstemming hierover met ketenpartijen

Deliverables

- Rapportage met overzicht kansen voor besparingen en optimaliseren processen voor bedrijven en in de keten
- Een mogelijke diagnose methodiek om als organisatie zelf te bepalen waar besparingskansen zijn
- Informatie over ervaring met en gebruik van de producten van Portbase

Impact

- bedrijven hebben inzicht gekregen in de besparingsmogelijkheden zowel in interne, als in de samenwerkingsprocessen
- bedrijven hebben een tool beschikbaar om besparingskansen in beeld te brengen
- bedrijven hebben een beter beeld hoe op verschillende plekken in de keten winsten te behalen zijn
- Intensievere samenwerking tussen FENEX, leden, ketenpartijen, kennisinstituten en Syntens