

Op weg naar duurzame en efficiënte stedelijke distributie

Er is ondernemersinitiatief nodig en stap voor stap verbeteren

Initiatief zweeft tussen markt en overheid, tussen landelijk en lokaal

Bij bezorgers op straat is veel betrokkenheid en aandacht

Overheid moet meer reguleren, een duidelijk speelveld maken

Steden zijn verschillend, aanpak moet maatwerk zijn

Hoe gaat winkelen in steden veranderen door internet?

Ontwerpcompetitie kan uitdagen en versnellen: Reroute by design

Moet iedere bestelling echt morgen in huis zijn?

Het gaat om lekker werken in aantrekkelijke steden

De geleerden zijn het eens, nu gaat het om experimenteren

kern	gangmaker	autoriteit	stedelijke kwaliteit	intelligent platform	integraal duurzaam	lokaal maatwerk
emotie	streetwise enthousiasme	bevrijdende arbitrage	verleidelijk	onbelast slim	people, planet, profit	lokaal en sectoraal vertrouwd
functie	coördinatie	level playing field	zorgzaam ontwerpen	multisectoraal onderzoeken	governance & prosperity	kennis van zaken
streven	game changer	transitievermogen	balans leven en werken	silver bullit interventies	code of conduct	affordance

tags:
 aantrekkelijke stad
 duurzaam
 milieuzone
 stedelijke distributie
 mobiliteit
 luchtkwaliteit
 lokaal maatwerk
 stimuleren
 reguleren
 gangmaker

Op weg naar duurzame en efficiënte stedelijke distributie

WILDE VRACHTAUTO'S

'Nog heftiger dan die van het geregeld vervoer was de dreiging die van de 'wilde vrachtauto's' uitging. Zij schuimden de vervoersmarkt af met zeer lage vrachttarieven en drongen ook het zogenaamde 'eigen vervoer' terug, van 62% naar 49% (gemeten in laadcapaciteit). Gekocht op afbetaling, doken zo de duizenden Ford-modellen TT en AA (de vrachtauto-versies van de T- en A-modellen) op, in de jaren dertig aangevuld met en uiteindelijk overvleugeld door Chevrolets en Opels. De vervoersprestatie van deze vrachtauto was veel lager dan de verkeersprestatie: door een beladingsgraad van om en nabij de 42% was meer dan de helft van de over de Nederlandse wegen vervoerde laadruimte leeg.'

Kernwaarden laten je kennismaken met de drijfveren van duurzame stedelijke distributie

Het is in korte tijd gewoon geworden, een bestelling doen via internet die vervolgens als pakje bij je wordt afgeleverd, vaak binnen een dag. Deze nieuwe mogelijkheid verandert gaandeweg kopen en winkelen. En daarmee ook de rol van winkels en binnensteden en de logistieke ketens van bevoorradings- en bezorgprocessen die samen stedelijke distributie worden genoemd. Of de effecten net zo ingrijpend zullen zijn als destijds de invoering van de auto weten we niet, maar er spelen wel serieuze transitie, die om aandacht, samenwerking en maatregelen vragen.

Stedelijke distributie is dan ook al jarenlang onderwerp van gesprek en onderzoek. De kwestie is primair geagendeerd door gemeenten die aanliepen tegen verslechterende luchtkwaliteit in binnensteden. Belangrijke partijen in het gesprek zijn - naast de gemeenten - ministerie, transporteurs, verladers en belangenorganisaties. Zij worden gesecondeerd door adviseurs en onderzoeksinstituten. Inzet is het realiseren van leefbare toekomstbestendige binnensteden. Dat gaat over luchtkwaliteit, bewegingsvrijheid en aantrekkelijkheid. Aan de andere kant speelt kwaliteit en efficiëntie van de stedelijke distributie en de verdiencapaciteit van de erin en ermee werkende bedrijven: transporteurs, winkels en verladers.

Kernwaarden bieden inspiratie, sturing, toetsing

Echt opmerkelijk is dat er over de analyses weinig verschillen van inzicht bestaan en ook niet over de aanpakken die zouden kunnen helpen. Deze vallen grofweg uiteen in technische maatregelen die transport schoner maken (bijvoorbeeld Lean and Green, schonere motoren) en maatregelen die milieuzones vaststellen in stadscentra, waarbinnen strengere regels gelden t.a.v. belasting van stad en milieu dan daarbuiten (bijvoorbeeld venstertijden, minimale belading). Ondanks de principiële overeenstemming hierover verandert de praktijk echter niet snel. Daardoor is er een grote vermoeidheid om er nog meer over te praten. Men wil doen, afspraken maken en aan de gang met experimenten.

Hier ligt de focus op de condities waaronder de hoge kwaliteit voorstellen die er liggen uitgevoerd kunnen gaan worden. Op de drijfveren, waarden en het gedrag van de spelers in de stedelijke distributie. We zoeken naar de basale drivers die onder alle gesprekken van de spelers liggen en verwijzen naar de manier waarop zij hun gedrag sturen. Van daaruit zoeken we de mogelijkheden voor verandering en de interventies die daarvoor nodig zijn. Er spelen allerlei vragen:

Over ondernemen: Wat zijn condities om goed te kunnen ondernemen? Wat zijn criteria in bedrijfsvoering? Wat is bepalend voor kleine en minder georganiseerde bedrijven? Hoe zitten winkeliers, verladers en andere bedrijven er in? Wat is van belang voor specialistische vervoerders? Wat voor ondernemersinitiatieven lopen er al, wat leren we daaruit? Is de markt reëel of afgeknepen competitief?

Over de overheid: Wat is de rol van de overheid? Wat zijn criteria? Waar regelen en directief optreden? Waar faciliteren, stimuleren en belonen? Is de overheid marktmeester? Vroeger was er het verplichte bodencentrum en geregeld vervoer, moet er zo iets terugkomen? Speelt er een overmatig trauma van te veel ingrijpen waardoor te veel aarzeling? Hoe is een speelveld in elkaar te zetten dat creativiteit en cross over tussen sectoren stimuleert en tegelijkertijd zorgzaam is naar betrokkenen die dan buiten de boot dreigen te vallen?

Kernwaarden zijn bedoeld voor iedereen die werkt aan duurzame stedelijke distributie

Over samenwerking: Wat zijn werkbare en gewenste samenwerkingsmodellen? Bundeling en verhoging van beladingsgraad zijn cruciaal, wat kunnen bedrijven daar, alleen en samen, in betekenen? Is de toekomst aan bedrijfsnetwerken als Transmission? Waar zitten prisoners dilemma's? Gaan we door met milieuzones en verplichte stedelijke distributiecentra? Wat is de rol van de grote verladers? Wat is de rol van belangenorganisaties in de organisatie van samenwerking?

De antwoorden op deze en soortgelijke vragen blijken te structureren langs zes kernwaarden van de stedelijke distributie.

De eerste is **gangmaker**, er is in iedere stad een praktische energieke lokaal bekende specialist nodig die in nauwe samenwerking met alle spelers initiatieven neemt, experimenten aanjaagt en steeds dieper stedelijk maatwerk maakt. Voor iedere gangmaker is het van belang om geaccepteerd en geautoriseerd te raken, het moet een streetwise persoon zijn, enthousiast en volhardend. De gangmaker vult de leegte tussen publiek en privaats; tussen landelijk en lokaal; tussen maatschappelijk en commercieel en tussen mensen van de straat en beleidsmakers. Omdat de gangmaker van niemand is, is het van groot belang diens positie goed te regelen.

De tweede kernwaarde is **autoriteit**. Alle spelers, ook de ondernemers, vragen om meer, toegesneden en consistente invloed van de overheid die komt met duidelijke specificaties. De overheid is erg terughoudend met regulering en geneigd om ook regulering aan de markt te laten. Er wordt een level playing field verwacht, waarvoor de overheid landelijk regulerend optreedt. Goede markten kunnen in veel gevallen niet zonder kader en regulering. Voorwaarde is wel dat de specificaties duidelijk, reëel, eerlijk en gedurende langere tijd consequent zijn, anders kan er geen ondernemingsbeleid op gemaakt worden.

De inzet van gemeenten gaat verder dan voorkomen van negatieve effecten alleen. Het gaat om oude en

Kernwaarden maken communicatie over duurzame stedelijke distributie makkelijker

nieuwe vormen van **stedelijke kwaliteit**. Om het realiseren en onderhouden van een stad die een aantrekkelijke habitat voor leven en werken is, zorgzaam ontworpen, adaptief voor nieuwe ontwikkelingen en weerbaar tegen negatieve effecten. Stedelijke kwaliteit heeft een groot belang voor burgers en gasten, en ook voor veel van de bedrijven die profijt hebben van en passen bij de identiteit van de stad. Dit veronderstelt onder andere een voortdurende koppeling van denken over ruimtelijke inrichting met denken over mobiliteit.

Intelligent platform gaat om lerend netwerken van alle partijen op twee niveaus: landelijk (spelregels, green deal, normeringen) en lokaal (milieuzones, distributiecentra, binnenstadsdistributie). Het gaat niet om belangengelden polderen, maar om onbelast multisectoraal en vanuit meerdere invalshoeken werken aan passende interventies of afspraken. Het landelijk niveau faciliteert hier steeds de uitgangspunten waarmee op lokaal niveau passende aanpakken kunnen worden ontworpen. Intelligent is ook niet telkens het wiel uitvinden, maar ontwikkelen van methodieken waarin prototypes worden ontwikkeld en gangmakers worden ondersteund om ze in te zetten.

Integraal duurzaam is hier bedoeld als Triple P: people, planet en profit. Hierin komen de voorwaarden van leven en beleving in de stad, samen met de milieuvoorwaarden en de condities voor welvarende bedrijvigheid. Dit is geen eenvoudige waarde, maar wel een sterk verbindende als hij serieus wordt genomen, ongeveer op de manier waarop ouders, wat hun achtergrond ook is, dat voor hun kinderen wensen.

Lokaal maatwerk brengt tot uitdrukking dat de situaties in de steden sterk verschillen en dus om lokale optimalisatie vragen, zeker in een complex domein als stedelijke distributie. De historische binnensteden stellen heel andere eisen dan steden als Almere, Rotterdam of Eindhoven. Vertrouwd zijn met de spelers in het gebied en hun verhoudingen en kennis van zaken als het gaat om specifieke bedrijvigheid en logistiek dragen bij aan passende

Kernwaarden vinden functionele en culturele aspecten

optimalisatie op manieren die met generiek landelijk beleid niet mogelijk zijn. Er hoort van klein naar groot werken bij, met experimenten die snel zijn bij te sturen als het niet goed werkt.

Interveniëren op basis van waarden kan niet zonder een scherp oog voor de waardigheid van de mensen die het aangaat. Opmerkelijk is bijvoorbeeld dat op het niveau van bevoorraders op straat heel betrokken wordt gewerkt en nagedacht. Mensen kennen elkaar, hebben elkaars 06-nummers. Ze willen vooruit en eer van hun werk en proberen dat zelf zoveel mogelijk te regelen, ook onder slechte condities. Hun kennis en kunde wordt nog onvoldoende gebruikt. Ook frontlijnwerkers zien en weten veel maar blussen vooral brandjes. Kleine transporteurs en zzp'ers met busjes werken vaak tegen slechte voorwaarden zonder goed verdienmodel.

Omgekeerd lijken winkeliers en klanten de vragen te hebben afgekocht door 'franco huis' te betalen en anderen uit te laten zoeken hoe de bezorging kan worden ingepast. Beide zijn gewend bediend te worden zonder overwegingen, keuzes en kosten over efficiëntie en duurzaamheid. De ambassadeur stedelijke distributie benadrukte bij zijn afscheid dat het vooral gaat om bundeling. Voor bundeling is tijd nodig om over te slaan en te verzamelen. Bundeling gaat niet samen met onmiddellijke bezorging, bij bundeling hoort 'slow distribution' en dat zal in het bewustzijn van bestellers (winkels en particulieren) moeten komen. Het geeft de lokale experimenten veel meer ruimte.

Om de transitie landelijk en in de steden in deze lijnen door te starten lijkt er ook een trigger nodig (vergelijk beter benutten). Een impuls die de fantasie van ondernemende en maatschappelijke partijen prikkelt. Die de geest in de processen blaast en betrokkenen in staat stelt en uitdaagt om aanpakken te ontwerpen en initiatieven te nemen. Daarin kan een zorgvuldig uitgeschreven ontwerpcompetitie een stuwende rol vervullen.

Holland Branding Group
November 2014

Kernwaarden verbinden waarden, publiek en professionals

