

NIEUW: GEDRAG IN DE LOGISTIEK

Marjolein van der Stok &Morgen

Frank Steijn &Morgen

Samenvatting

Gedrag in de logistiek is niet nieuw, of toch? In dit artikel laten we voorbeelden zien van een toegepast gedragsmodel in de praktijk. Juist door de logistieke wereld vanuit een gedragsbril te bekijken kan een gemeente resultaten bereiken op het gebied van duurzaamheid, bereikbaarheid en prettig ondernemersklimaat. We starten met het in kaart brengen van de 4 puzzelstukken – omgeving, voorzieningen, mens en beleid. Dan gaan we verder de diepte in. Hoe bedoel je het gewenste gedrag van de groep die je wilt bereiken? Aan de hand van concrete voorbeelden laten we zien hoe dit werkt in de praktijk. Gedrag in de logistiek, eigenlijk heel logisch.

1. Aan de slag met gedrag

De verkeersdruk is alweer ruim op het niveau van voor de coronapandemie. En dat drukt ons met de neus op de feiten: onze mobiliteit en behoeftes – waar we zoveel waarde aan hechten – veroorzaakt juist ook veel problemen. De toch al schaarse ruimte staat opnieuw sterk onder druk. Bewoners, politiek en media uiten wederom - of nog steeds - hun onvrede. Onze leefomgeving moet schoner, duurzamer en leefbaarder, daar is vrijwel iedereen het over eens. Toch willen we ook dat winkels worden bevoorrad, pakketjes bezorgd en afval wordt opgehaald. En dat schuurt regelmatig. Een gedegen en goed doordachte aanpak is belangrijker dan ooit. En die aanpak, die start met gedrag.

1.1. Spanningsveld logistiek en leven

Voorbeelden van aanpakken gestoeld op gedragsinzichten beginnen op te komen. Er is steeds meer aandacht voor het thema, niet alleen op het gebied van personenmobiliteit maar ook binnen de logistieke sector. We willen graag dat bewoners, bezorgers, ondernemers en bezoekers moeiteloos en snel naar hun bestemming kunnen reizen. Maar juist dit gedrag veroorzaakt de problemen in de openbare ruimte en op de wegen - of houdt ze op zijn minst in stand. Hier zit ook het spanningsveld. Venstertijden, milieuzones of groenstroken leiden niet automatisch tot ander gedrag. Daar moet je meer voor doen dan alleen een ingreep in ruimte of in het beleid.

1.2 Mens centraal

De mens moet dan ook centraal staan in een gebiedsaanpak. Dat klinkt als een open deur - toch is dit nog geen vanzelfsprekendheid. Door de mens centraal te stellen, krijg je een veel beter beeld van wat er daadwerkelijk aan de hand is: waarom mensen doen wat ze doen. Zet de bril van de doelgroep op en je gaat hen beter begrijpen. En door je écht te verdiepen in drijfveren, weerstanden en motivaties van mensen, kun je veel gericht de problemen aanpakken.

Deze manier van organiseren helpt je bovendien in het gesprek met omwonenden, politiek en anderen stakeholders. Iets wat steeds belangrijker wordt, bijvoorbeeld bij het invoeren van een Zero Emissie Zone. Je kunt immers beter onderbouwen wat het effect van een maatregelenpakket zal zijn op het gedrag van mensen – en daarmee op je doelstellingen. Puzzelen met invloedsfactoren. Laten we eerst de mens en zijn gedrag nader bekijken. Hoe komt (reis)gedrag tot stand? Welke factoren bepalen hoe iemand zich door een gebied beweegt?



Het reisgedrag van een individu is het resultaat van veel factoren: beleid en regelingen, omgeving (fysiek en sociaal), voorzieningen én de mens zelf. Laten we deze benadering eens toepassen op een doelgroep waar veel gemeenten mee worstelen: de MKB-ondernemer.

Omgeving	De fysieke en sociaal-maatschappelijke omgeving van de MKB-ondernemer en zijn bedrijf. Dus zowel de letterlijke, fysieke omgeving (zoals de ruimtelijke inrichting, infrastructuur, laad-/losplekken, gereden routes etc.), maar ook de sociaal-maatschappelijke omgeving. Dit zijn invloeden van groepen waar de MKB-ondernemer onderdeel van is. Deze groepen leggen bewust en onbewust normen op waarnaar we ons gedragen.
Beleid	Aan welk beleid en welke (fiscale) regels de MKB-ondernemer zich dient te houden. Denk hierbij aan gemeentelijk beleid rondom nul-emissiezones en venstertijden, maar ook aan mogelijk intern beleid binnen de MKB-organisatie zelf.
Voorzieningen	De middelen en voorzieningen die de MKB-ondernemer ter beschikking heeft, zoals stadshubs, deelmobiliteit, online platformen voor bundeling.
Mens	De persoonlijke kenmerken van de MKB-ondernemer. Wat zijn drijfveren, behoeften, wensen, zorgen, normen, waarden en overtuigingen zijn. Deze kunnen bewust of onbewust zijn.

Als je als gemeente een ZE-zone introduceert zul je op alle vier de puzzelstukken iets moeten organiseren. Slechts een deel van de doelgroep MKB zal zelf aan de slag gaan en de keuze maken voor een elektrisch voertuig, overstappen op een LEV of goederen gaan bundelen. In dit model kijken we naar al deze aspecten om het huidige gedrag van MKB-ondernemers te begrijpen en om te bepalen wat nodig is om dat gedrag te bestendigen of te veranderen. Ook al liggen niet alle aspecten binnen de invloedssfeer, het is belangrijk om de context te begrijpen. Daarmee ontstaat een genuanceerder beeld van de (verander)potentie en kansen.

Duurzamere vormen van vervoer en logistiek hebben de afgelopen jaren een vlucht genomen. Waar er in het verleden nog geen keuze was en het vervoer volledig werd gedomineerd door brandstof aangedreven voertuigen, is er vandaag de dag keuze uit hybride en volledig schoon aangedreven voertuigen. Bovendien zijn er meer alternatieve vervoersmiddelen voorhanden, zoals de cargobike. En dat is nodig, want om de klimaatdoelstelling van Parijs te behalen, hebben veel gemeenten de uitdaging om de komende jaren een substantieel verschil te maken in de verbetering van de luchtkwaliteit en een vermindering van de uitstoot.

Het Midden- en Klein Bedrijf (MKB), dat qua arbeidsplaatsen als bijdrage aan ons Bruto Binnenlands Product (BBP) de ruggengraat vormt van het Nederlandse bedrijfsleven, bezit het overgrote deel van de bijna 1 miljoen bestelauto's in Nederland. Met de 'nieuwe' duurzame vormen van vervoer en logistiek kan de MKB-ondernemer een bewustere keuze maken voor zowel een alternatieve aandrijving als een schonere vervoerswijze. Kortom, theoretisch hebben de MKB-ondernemers alle reden om over te schakelen.

De praktijk is echter weerbarstig. Want feit is dat 99% van de door de MKB gebruikte bestelauto's fossiel- aangedreven is, en veruit de meeste (96%) door diesel. Slechts 1% is elektrisch aangedreven. En uit de 'Verkenning MKB stadslogistiek: van fossiele brandstof naar zero emissie' (Topsector Logistiek, 2020) blijkt dat de individuele percepties, waarden en motivaties bij MKB-ondernemers en invloeden vanuit de sociale en fysieke omgeving m.b.t. duurzamere vormen van vervoer en logistiek sterk verschillen.

1.3 Wie moet welk gedrag veranderen?

In een gebiedsaanpak is het dan ook belangrijk om met al deze invloedsfactoren rekening te houden. En dat is vaak een flinke puzzel. Wat moet je precies aanpakken? Hóe doe je dat? En waarmee bereik je het beste resultaat?

Het begint met het bepalen van het gedrag dat moet veranderen. Wat is exact het gewenste gedrag? Wat wil je dat een individuele leverancier of logistieke partij doet? En waar, op welk moment, met wie? En om welke persoon gaat het precies - wat doet deze persoon nu? Door het gewenste gedrag zo scherp en concreet mogelijk te maken in gesprek met elkaar, weet je waar je als gemeente naartoe moet werken.

Het gewenste gedrag is een afgeleide van project/beleidsdoelstellingen. Door de vertaalslag te maken van doelstelling naar individu krijgen we scherp welk gedrag individuen is nodig is om deze doelstellingen te halen.

Een voorbeeld van doelgedrag dat nog niet scherp genoeg is en het zelfde doelgroep waar dit wel duidelijk is

x	v
Bedrijven maken gebruik van bouw hubs	De planners van middelgrote bouwbedrijven weten hoe zij gebruik kunnen maken van een bouw hub en doen dit 1x per week
Ondernemers moeten minder vaak last-minute bestellingen plaatsen.	ZzP-ers in de servicelogistiek rijden minder vaak naar de bouwmarkt om last-minute bestellingen af te halen

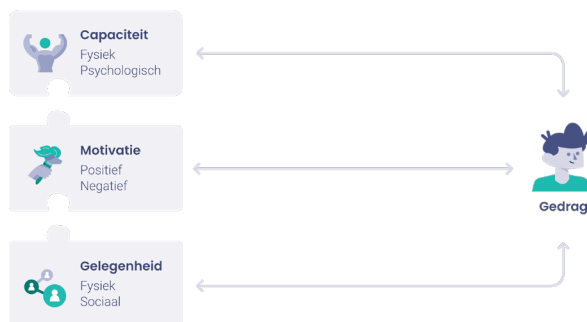
1.4 Waarom is dat gewenste gedrag er nu nog niet/onvoldoende?

Als je het gewenste gedrag écht scherp hebt geformuleerd, dan kun je aan de slag met de volgende stap. Je gaat op zoek naar antwoorden op deze vragen:

- Capaciteit: in hoeverre zijn mensen zelf in staat het gewenste gedrag uit te voeren? Kunnen ze het fysiek? Hebben ze de benodigde kennis? Etc.

- **Gelegenheid:** in hoeverre worden mensen in staat gesteld om dit gedrag uit te voeren? Zijn de benodigde voorzieningen of infrastructuur aanwezig? Hebben ze tijd en/of geld? Is de omgeving voldoende ondersteunend? Etc.
- **Motivatie:** in hoeverre zouden mensen dit willen doen? Wat motiveert of weerhoudt hen?

Je kunt dit achterhalen met een kwalitatief gedragsonderzoek met diepte-interviews, eventueel aangevuld met een kwantitatieve toets met een vragenlijst. Hiermee haal je de concrete invloedsfactoren voor het gewenste gedrag naar boven.



In meer dan 25 gemeenten in Nederland gaat er een Zero Emissie zone komen. Uit meerdere gedragsonderzoeken die dit jaar zijn uitgevoerd bleek dat de gemeente de indruk heeft dat de zone voldoende is aangekondigd. Het heeft in de buurtkrant gestaan, er is een internetpagina en alle ondernemers binnen de zone hebben een brief ontvangen. Toch bleek uit onderzoek en interviews dat een groot deel van de ondernemers niet op de hoogte is wàt de zone precies inhoudt, waar deze komt en vooral, wat dit voor hen betekent. Dat er een verandering van hen verwacht wordt werd niet gevoeld door de ondernemers. Een eerste interventie in dit onderzoek is dan ook om samen met enkele ondernemers een verhaal en communicatielijijn op te zetten die ondernemers beter bereikt.

1.5 Toepassen van interventies

Pas als je grondig onderzoek hebt gedaan, weet je echt wat mensen tegenhoudt of aanspoort om het gewenste gedrag uit te voeren. En pas dan kun je bepalen welke interventie(s) je gaat inzetten.

Welk type interventie levert het beste resultaat? Dat hangt natuurlijk sterk af van de situatie. Daarom is het gedragsonderzoek zo belangrijk: de interventie moet immers daar een 'antwoord' op geven. Moet er vooral aan capaciteit (kennis en kunde) worden gewerkt, moet de (fysieke en sociale) gelegenheid worden verbeterd, of is er vooral sprake van te weinig motivatie? Zorg ervoor dat je interventie zich daarop richt.



De keuze voor het juiste type interventie is niet eenvoudig. Bovendien kan elk type interventie op veel verschillende manieren worden uitgevoerd. En daarbij zijn er talrijke psychologische principes om rekening mee te houden: mensen reageren niet altijd zoals je wellicht van tevoren bedenkt. Een gedegen kennis van gedrag en ervaring met gedragsbeïnvloeding helpt bij het maken van de juiste keuzes en een goede uitwerking van de maatregelen.

Laten we wat dieper ingaan op bovenstaande theorie aan de hand van een casus.

Casus – Schone stadslogistiek door versnelling van transitie naar duurzame vrachtauto's

De Stuurgroep Steden van de Topsector Logistiek zet via innovaties, opschaling en onderzoek de toekomst van stadslogistiek centraal rondom drie prioriteiten: ruimtelijke ordening, handhaving zero emissie zones en de professionalisering van de logistiek. Voor hen voerde &Morgen afgelopen jaar een verdiepend onderzoek uit om te achterhalen wat het aankoopgedrag van vervoerders en verladers is. Op basis van dit onderzoek adviseerden we welk instrumentarium de ondernemers nodig hebben om bij de aankoop te kiezen voor een duurzame vrachtauto. Met behulp van ondermeer deze adviezen, wil Topsector Logistiek de transitie naar duurzame vrachtauto's versnellen en bijdragen aan een schone stadslogistiek.

Door middel van een kwalitatief gedragsonderzoek brachten wij in kaart hoe het keuzeproces van vervoerders en verladers eruitziet bij de aankoop van vrachtauto's. Daarbij keken we naar de stappen die zij zetten en de personen en partijen die daarbij een rol spelen. Ook brachten we in kaart wat de invloedsfactoren zijn op het keuzeproces en waar nog behoeften en weerstanden liggen met betrekking tot de transitie naar duurzame vrachtauto's.

Voor ons kwalitatieve onderzoek spraken wij met vervoerders en verladers uit Nederland. We spraken met name met de directie/eigenaar en/of de wagenparkbeheerder. Omdat keuzes mogelijk beïnvloed

worden door de grootte van het bedrijf, interviewden we kleine (<20 vrachtauto's), middelgrote (20-100 vrachtauto's) en grote (>100 vrachtauto's) bedrijven. Bedrijven met minder dan 5 vrachtauto's zijn niet meegenomen in dit onderzoek. In totaal spraken we met zeven vervoerders (twee kleine bedrijven, drie middelgrote bedrijven en twee grote bedrijven) en zes verladers (twee kleine bedrijven, drie middelgrote bedrijven en één groot bedrijf).

Het onderzoek leverde veel informatie op over de capaciteit (brein en lichaam), gelegenheid (fysiek en sociaal) en motivatie (en weerstanden) van de doelgroep om duurzame vrachtauto's / e-trucks aan te schaffen. We analyseerden deze informatie op gestructureerde wijze en verzamelden de belangrijkste inzichten per invloedsfactor.

Uit deze inzichten stelden wij de gedragsdiagnose. De gedragsdiagnose brengt de belangrijkste inzichten samen en laat zien waar het zwaartepunt ligt. In sommige onderzoeken ligt dat zwaartepunt op één of twee van de invloedsfactoren, maar in dit onderzoek zagen we zowel op capaciteit, motivatie als gelegenheid kansen voor verbetering. Om tot het gewenste gedrag te komen, is het dus belangrijk dat op al deze factoren actie wordt ondernomen. De gedragsdiagnose vormt de basis om de versnelling naar duurzame transport in te zetten. Het vergroten/verbeteren van de capaciteit, motivatie en gelegenheid kan door:

- de knelpunten (deels) weg te nemen;
- de al aanwezige capaciteit, motivatie en gelegenheid te versterken.

Ons afwegingskader om inzichten wel/niet in de gedragsdiagnose mee te nemen hangt samen met de volgende drie vragen:

1. Ligt het binnen de invloedsfeer van Topsector Logistiek?
2. Hoe moeilijk/makkelijk is het te veranderen?
3. Hoe groot is de impact ervan?

Per inzicht uit onze gedragsdiagnose hebben we een aantal interventierichtingen uitgedacht. We geven twee voorbeelden van interventierichtingen:

- Uit het onderzoek kwam naar voren dat ondernemers die bezig zijn met duurzame transportalternatieven, dit vaak doen omdat opdrachtgevers of klanten er naar vragen (sociale gelegenheid). Om deze positieve trigger extra uit te lichten, adviseren we Topsector Logistiek om een netwerk van influencers op te zetten / te verbreden. Hiermee verbeteren ze de sociale gelegenheid voor de aanschaf van e-trucks, en help je de transitie te versnellen (bijvoorbeeld: "In onze winkelstraat rijden we groen").
- Uit onderzoek kwam ook naar voren dat er veel onduidelijkheid heerst over elektrisch rijden en de aanschaf van e-trucks. Om inzicht en kennis (capaciteit) van de vervoerders en verladers te

vergroten adviseren wij om één platform te ontwikkelen met alle noodzakelijke informatie over e-trucks (aanschaf mogelijkheden, voor- en nadelen, subsidies, etc.). Belangrijk is dat de bron van dit platform betrouwbaar en bekend is; uit het onderzoek kwam eveneens naar voren dat informatie niet altijd als betrouwbaar wordt ervaren. Dit roept weerstand op, inplaats van motivatie.

In een volgende stap moeten de interventierichtingen verder worden ontwikkeld op basis van gedragstechnieken die passen bij de betreffende invloedsfactoren.

1.6 Aan de slag met gedrag

De stadslogistiek in Nederland staat voor grote uitdagingen; het moet schoner, met minder overlast, met oog voor mens en omgeving. Door te starten met verdiepen in de doelgroep en het ontwikkelen van gerichte interventies komen we samen tot resultaat. Voelen bewoners, leveranciers en ondernemers zich eerder betrokken en is de kans groter dat een gebiedsaanpak écht slaagt.

Aan de slag, doe je mee?