

ACHTER IEDERE LOGISTIEKE ZENDING ZIT DE MENS EN DUS GEDRAG

Ricky Goldewijk	&Morgen
Froukje Bekius	&Morgen
Daan Zegwaart	&Morgen

Samenvatting

De stadslogistiek in Nederland staat onder druk door de toenemende vervoersbewegingen, wat leidt tot congestie, verhoogde CO₂-uitstoot en een afname van de leefbaarheid in binnensteden. Tot nu toe lag de focus vooral op het efficiënter inrichten van logistieke processen aan de kant van leveranciers en vervoerders. Echter, dit paper benadrukt dat ook de rol van de ontvangende partij, de binnenstadondernemer, in de reductie van vervoersbewegingen cruciaal is. Door hun bestelgedrag aan te passen, kunnen zij bijdragen aan een duurzamer en efficiënter stadslogistiek systeem.

Dit paper maakt gebruik van twee wetenschappelijke gedragsmodellen, het COM-B model en het Transtheoretisch Model (TTM), om de voorwaarden en fasen van gedragsverandering bij ondernemers te verklaren. Het COM-B model laat zien dat gedragsverandering afhankelijk is van capaciteit, gelegenheid en motivatie, terwijl het TTM model inzicht biedt in de verschillende stadia die ondernemers doorlopen voordat gedragsverandering daadwerkelijk plaatsvindt.

Een effectieve aanpak om ondernemers in beweging te krijgen, ligt in het creëren van bewustwording over hun rol en de voordelen van duurzamer bestelgedrag. Kleine en haalbare stappen, zoals het verminderen van bestelfrequentie, het benutten van stadslogistieke hubs en het samenwerken met andere ondernemers, kunnen aanzienlijke verbeteringen opleveren. Dit leidt niet alleen tot minder vervoersbewegingen en emissies, maar ook tot kostenbesparing en een efficiëntere bedrijfsvoering voor ondernemers zelf. Als "logistiek psychologen" ondersteunen wij de overgang naar duurzamere logistiek met een benadering die gedragsverandering praktisch, begrijpelijk en uitvoerbaar maakt.

Gemeenten en beleidsmakers spelen hierin een belangrijke faciliterende rol door niet alleen regelgeving (zowel stimulerend als restrictief) en infrastructuur te verbeteren, maar ook door ondernemers actief te begeleiden in de gedragsverandering. Dit kan bijvoorbeeld door middel van bewustwordingscampagnes, directe begeleiding en samenwerking met logistieke partners.

Dit paper toont aan dat het verduurzamen van stadslogistiek alleen succesvol kan zijn wanneer gedragsverandering bij binnenstadondernemers structureel wordt gestimuleerd. Door een integrale aanpak waarin wetenschap, beleid en praktijk samenkomen, kan een blijvende impact worden gerealiseerd op stedelijke mobiliteit en duurzaamheid.

1. Inleiding

De stadslogistiek in Nederland staat onder druk. Het aantal logistieke vervoersbewegingen in stedelijke gebieden is hoog en zal de komende jaren naar verwachting met 19% toenemen tot 2035 (TNO, 2024). Deze groei leidt tot een toename van verkeersdrukke, CO₂-uitstoot en leefbaarheidsproblemen in binnensteden. Volgens onderzoek van CBS (2023) wordt naar schatting 30% van het verkeer in steden veroorzaakt door logistieke bewegingen, variërend van pakketbezorging tot bevoorrading van winkels en horeca.

Overheden en logistieke partijen zetten zich al jaren in om logistieke processen efficiënter en duurzamer te maken. Hierbij ligt de focus vooral op de optimalisatie aan de kant van leveranciers en vervoerders, zoals het bundelen van transport, efficiëntere routing en de invoering van zero-emissiezones voor bestel- en vrachtauto's (KiM, 2022). Toch blijft een cruciale schakel in dit proces vaak onderbelicht: de ontvangende kant, oftewel de besteller. Binnenstadondernemers, die regelmatig goederen laten leveren, spelen een belangrijke rol in het aantal vervoersbewegingen. Voor hen is logistiek doorgaans geen kernactiviteit, waardoor kennis over de optimalisatie en verduurzaming van bestellingen en leveringen vaak ontbreekt en ze hier veelal ook geen tijd aan kwijt willen zijn. Daarnaast ervaren veel ondernemers logistiek als 'gratis', onderdeel van de service. Hierdoor menen zij de financiële prikkel om te veranderen missen. Bovendien zijn deze ondernemers zich vaak niet bewust dat zij onderdeel zijn van het probleem, dat zij actief aan de oplossing kunnen bijdragen en dat dit ook voor hen voordelen oplevert.

Door bewustwording te creëren bij deze groep over de impact van hun bestelgedrag, en hen inzicht en concrete handvatten te bieden om slimmer en duurzamer te bestellen, kan veel winst worden geboekt. Het reduceren of beter plannen van bestellingen, gebruikmaken van lokale leveranciers en van stadslogistieke hubs kan de stijging van logistieke vervoersbewegingen afremmen en mogelijk zelfs doen afnemen. Dit heeft niet alleen voordelen voor de stad, zoals minder verkeersdrukke en uitstoot, maar biedt ook directe voordelen voor de ondernemers zelf. Denk aan lagere transportkosten, minder leveringsproblemen en een verbeterde leefomgeving voor klanten en personeel (Ploos van Amstel, 2023).

In dit paper verkennen we hoe gedragsverandering bij binnenstadondernemers kan bijdragen aan duurzamere stadslogistiek. Deze gedragsverandering komt niet vanzelf tot stand. In het volgende hoofdstuk combineren we twee wetenschappelijke modellen die gedragsverandering helpen verklaren: het COM-B model en het Transtheoretisch Model (TTM). Deze modellen bieden inzicht in de voorwaarden voor gedragsverandering en het proces dat ondernemers doorlopen, en vormen de basis voor effectieve interventies om ondernemers te helpen een duurzame en structurele impact te realiseren in de stedelijke logistiek.

2. Gedragsverandering, hoe werkt dat eigenlijk?

Om logistieke processen te verduurzamen, is gedragsverandering nodig in de keten, maar zeker ook bij ondernemers. Maar waarom verandert gedrag niet vanzelf? En welke factoren spelen een rol in dit proces? In dit artikel combineren we twee wetenschappelijke modellen die gedragsverandering helpen verklaren: het COM-B model en het Transtheoretisch Model (TTM). Door deze twee modellen te combineren, krijgen we inzicht in zowel de voorwaarden voor gedragsverandering (COM-B) als het proces waar ondernemers doorheen gaan (TTM). Dit biedt handvatten voor effectieve interventies om ondernemers te helpen hun logistiek duurzamer te maken.

Voorwaarde voor gedragsverandering: COM-B model

Als mens moet je beschikken over voldoende capaciteit, motivatie en gelegenheid om bepaald gedrag uit te voeren, zoals het verduurzamen van logistieke stromen. Dit zijn de invloedsfactoren van gedrag zoals in het COM-B model van Michie, Van Stralen en West (2011). COM-B staat voor Capacity, Opportunity, Motivation en Behaviour. In het Nederlands vertaalt dit naar Capaciteit, Gelegenheid, Motivatie en Gedrag.

Capaciteit: fysiek en cognitief

Capaciteit gaat over wat je moet kunnen om het gedrag uit te voeren, zowel fysiek als cognitief. Denk bij fysieke capaciteit aan het lichamelijk in staat zijn om bestellingen in ontvangst te nemen. De capaciteit dus waar je je lichaam voor nodig hebt. Dit speelt geen grote rol in het verduurzamen van logistiek. Cognitieve capaciteit gaat bijvoorbeeld over de kennis over het verduurzamen van logistieke stromen en het inzicht in de eigen bijdrage aan vervuiling. Alles waar je dus je brein voor nodig hebt.

De cognitieve capaciteit blijkt vaak te ontbreken bij ondernemers waar logistiek niet de kernactiviteit van is. Logisch ook, want een bakker is vooral bezig met brood bakken en niet met zijn of haar bestelbus of efficiëntere logistieke processen. Door dit gebrek aan kennis van nieuwe ontwikkelingen en gebrek aan inzicht in eigen bijdrage aan de stadsvervuiling, verandert een ondernemer zijn of haar gedrag niet. Er is voor de ondernemer namelijk geen aanleiding.

Gelegenheid: fysiek en sociaal

Gelegenheid gaat over de omgeving van de persoon die zijn gedrag zou moeten veranderen. Hij moet immers wel de gelegenheid hebben het gewenste gedrag uit te voeren. We maken een onderscheid tussen fysieke en sociale gelegenheid. Fysieke gelegenheid gaat bijvoorbeeld om de beschikbare laadpalen of de optie om van een logistieke hub gebruik te maken. Sociale gelegenheid gaat bijvoorbeeld om de houding van medeondernemers of werknemers ten opzichte van het verduurzamen van logistiek en de mate waarin je ziet dat anderen logistiek verduurzamen. We noemen dit de sociale norm. Mensen laten zich hierdoor in sterke mate beïnvloeden, vaak onbewust.

Als we kijken naar de fysieke gelegenheid is deze niet in alle Nederlandse steden voldoende. Het elektriciteitsnetwerk is nog niet uitgebreid en nog niet overal staat een logistieke hub. Maar dit is ook een kwestie van vraag en aanbod. Wanneer de ondernemers niet de capaciteit of motivatie hebben om hun gedrag te veranderen, zal ook de omgeving niet volgen. Ook de sociale gelegenheid heeft op dit moment een negatief effect op het veranderen van gedrag. Ondernemers kennen nog weinig ondernemers die elektrisch rijden of via een hub beleverd worden. De sociale norm is dus nog logistiek wordt gedaan zoals het altijd al ging. En dat terwijl er al meer verduurzaamd wordt dan ondernemers denken.

Motivatie: positief en negatief

Motivatie gaat om de bewuste en onbewuste processen die gedrag stimuleren en sturen. We onderscheiden positieve en negatieve motivatie. Positieve motivatie heeft betrekking op interne processen die gedragsverandering *stimuleren*. Negatieve motivatie heeft betrekking op interne processen die gedragsverandering *tegenhouden*. Bijvoorbeeld in de vorm van weerstand. Dit kan optreden wanneer iemand verlies van controle/vrijheid ervaart en probeert om die controle/vrijheid te herstellen. We willen bijvoorbeeld weten waarom de boekenhandel momenteel bij acht verschillende leveranciers bestelt, welke nadelen hij ervaart, hoe hij naar het gewenste gedrag kijkt en welke barrières hij ziet.

Bij de motivatie om logistiek te verduurzamen zien we dat de zorg om de kosten altijd een grote rol speelt. Wie draagt de kosten voor het verduurzamen? Is dat de ondernemer zelf? Betaalt de transporteur ook mee aan de logistieke hub? Of draagt de bewoner zelfs een deel van de kosten? De voordelen van duurzame logistiek, schoner en minder verkeer in de binnenstad, wegen bij ondernemers niet op tegen de verwachte nadelen. Door het gebrek aan motivatie zijn ondernemers niet geneigd om meer informatie over het verduurzamen van logistiek op te zoeken (hun cognitieve capaciteit te vergroten).

Als een ondernemer niet zijn of haar logistiek proces verduurzaamt, is één of meerdere van de invloedsfactoren niet – of onvoldoende – aanwezig. Zoals in de voorbeelden hierboven omschreven beïnvloeden de drie invloedsfactoren elkaar. Er zijn interventies nodig om de factor(en) te versterken of te verbeteren waar het het meest aan schort. Belangrijk is het om hierbij ook te kijken naar de invloed van het huidige gedrag, wat dikwijls de beste voorspeller is van toekomstig gedrag. Interventies kunnen zich juist ook richten op het beperken van de capaciteit, motivatie of gelegenheid van dit huidige (ongewenste) gedrag. Door deze factoren te analyseren krijgen we inzicht in de complexiteit en de variabelen die ten grondslag liggen aan het gedrag. Het geeft ons ook inzicht in de mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het gedrag. Gedragsverandering volgt de fases van het Transtheoretische Model. Om de stap te zetten naar de volgende fase is er genoeg capaciteit, motivatie of gelegenheid

nodig bij de ondernemer. Zo zijn het COM-B model en het Transtheoretische Model met elkaar verweven.

Proces van gedragsverandering: Transtheoretisch Model (TTM)

Gedrag verandert niet van de ene op de andere dag. Gedragsverandering is een proces dat verschillende fases doorgaat. Dit proces wordt beschreven in het Transtheoretisch Model (TTM) van Prochaska en DiClemente (1982). Dit model stelt dat mensen door verschillende stadia gaan voordat nieuw gedrag is geïmplementeerd en volgehouden. Elke fase kent zijn eigen kenmerken en barrières. Dit model helpt bij het begrijpen van hoe mensen verandering doormaken en wat nodig is om hen naar een volgende fase te begeleiden. Het TTM bestaat uit zes fasen van gedragsverandering:

1. Precontemplatie (geen intentie tot verandering)
2. Contemplatie (overwegen van verandering)
3. Voorbereiding (plannen maken voor verandering)
4. Actie (uitvoeren van het nieuwe gedrag)
5. Behoud (vasthouden van het nieuwe gedrag)
6. Terugval (eventuele terugkeer naar oud gedrag)

Fase 1: Precontemplatie – geen intentie tot verandering

In deze fase is er geen bewustzijn van een probleem of geen intentie om gedrag te veranderen. Mensen zien de noodzaak niet of voelen weerstand tegen verandering. Dit kan komen door een gebrek aan kennis of inzicht (cognitieve capaciteit) een omgeving die het oude gedrag ondersteunt (sociale gelegenheid), of een gebrek aan motivatie.

Een ondernemer die zich niet bezighoudt met duurzame logistiek, zit waarschijnlijk in deze fase. De ondernemer heeft nog nooit stilgestaan bij de CO₂-uitstoot van zijn leveringen of denkt dat verduurzaming te veel gedoe is. Zonder kennis over de voordelen en zonder sociale druk van andere ondernemers is er geen reden om na te denken over verandering.

Fase 2: Contemplatie – bewustwording en afwegen

Mensen in deze fase erkennen dat hun gedrag misschien niet ideaal is en overwegen een verandering. Ze zien zowel de voordelen als de nadelen en wegen deze tegen elkaar af. Een ondernemer in deze fase hoort bijvoorbeeld dat sommige collega's hun leveringen al efficiënter organiseren. Misschien heeft hij gehoord dat elektrische voertuigen goedkoper zijn in gebruik, maar hij twijfelt of de kosten van de overstap opwegen tegen de besparingen. Deze ondernemer heeft motivatie (bewust en onbewust) nodig om de drempel naar de volgende fase te nemen.

Fase 3: Voorbereiding – plannen maken

In deze fase besluiten mensen actief om hun gedrag te veranderen. Ze zoeken informatie en nemen

kleine stappen in de richting van verandering. Dit vereist kennis en inzicht (cognitieve capaciteit) maar ook een omgeving die ze een duwtje in de juiste richting geeft (fysieke en sociale gelegenheid). De ondernemer bekijkt nu bijvoorbeeld de opties voor duurzame logistiek. Hij praat met leveranciers, zoekt uit of hij gebruik kan maken van een logistieke hub en rekent uit wat het hem financieel oplevert. Hij staat op het punt om de stap te zetten, maar is nog gevoelig voor obstakels.

Fase 4: Actie – gedragsverandering uitvoeren

In deze fase vindt daadwerkelijke gedragsverandering plaats. De ondernemer verandert zijn logistieke proces en laat voortaan zijn leveringen bundelen via een hub of schakelt over op elektrische voertuigen. Dit is een kritieke fase waarin de omgeving (sociale en fysieke gelegenheid) een grote rol speelt. Zijn er genoeg laadpalen? Werken de nieuwe afspraken met de transporteur? Hoe reageren medewerkers en klanten? Zonder een ondersteunende omgeving kan het nieuwe gedrag snel weer verdwijnen.

Fase 5: Behoud – volhouden van het nieuwe gedrag

Gedragsverandering is pas geslaagd als het nieuwe gedrag wordt volgehouden. De ondernemer heeft nu een efficiënt en duurzaam logistiek proces en merkt de voordelen: lagere kosten, minder uitstoot en positieve reacties van klanten. De sociale gelegenheid wordt steeds belangrijker. Als meer ondernemers meedoen, wordt duurzame logistiek de norm. Dit vergroot de kans dat de verandering blijvend is.

Fase 6: Terugval – terug naar oud gedrag

Niet iedereen houdt nieuw gedrag vol. Als de kosten stijgen of als de hub minder goed functioneert dan verwacht, kan de ondernemer besluiten terug te gaan naar zijn oude leveringspatroon. Dit hoort bij gedragsverandering en is niet per se een mislukking, maar een kans om het proces te verbeteren.

Van inzicht naar actie

Om logistieke verduurzaming bij ondernemers te stimuleren, moeten we ervoor zorgen dat ondernemers door een proces van gedragsverandering gaan. Het COM-B model laat zien welke voorwaarden nodig zijn – capaciteit, motivatie en gelegenheid – terwijl het Transtheoretisch Model (TTM) inzicht geeft in de verschillende fasen die ondernemers doorlopen. De combinatie van beide modellen helpt te begrijpen waarom sommige ondernemers nog niet verduurzamen en welke interventies hen kunnen helpen de volgende stap te zetten.

Maar inzicht alleen is niet genoeg. De volgende stap is het ontwerpen van een effectieve aanpak om ondernemers daadwerkelijk in beweging te krijgen. In het volgende hoofdstuk bespreken we hoe we gedragsverandering in de praktijk kunnen bewerkstelligen en welke interventies daarbij het meest effectief zijn.

Kleine stappen, groter resultaat

Vanaf het moment dat actie voor gedragsverandering (vanaf fase 4 binnen het TTM) ingaat, kan gefocust worden op kleine toenemende verbeteringen om een groter doel te bereiken, zoals bij de Kaizen methode (Imai, 1986). Deze methode richt zich namelijk op voortdurende, incrementele verbeteringen in processen en betrokkenheid van alle medewerkers, maar is ook toepasbaar op gedragsverandering. Hiermee wordt verandering minder overweldigend en is dan ook gemakkelijker door te zetten. Daarnaast zorgt ook de Small Wins Theory van Karl Weick (1984) voor motivatie en gedragsverandering dankzij de kleine successen die geboekt worden. Wanneer men steeds kleine vooruitgang ziet, motiveert dit om de verandering te blijven doorzetten. Met name bij grote, lastige veranderingen biedt deze methode meer kans op realisatie van verandering.

3. Van theorie naar praktijk

Dat de praktijk in veel gevallen weerbarstiger is dan de theorie mag geen verrassing heten. Ondernemers hebben allerlei zorgen, soms gebaseerd op onjuiste aannames, en bovendien strekt het krachtenveld vaak breder uit dan alleen het logistieke plaatje. Een zorgvuldige, begripvolle en constructieve benadering van de ondernemers is daarin belangrijk. Je zou het kunnen vergelijken met de rol van 'logistiek psycholoog', waarbij een luisterend oor en het stellen van de juiste vragen leidt tot het stellen van een scherpe diagnose en een plan van aanpak om tot gedragsverandering te komen. Hoe dat proces er uit ziet beschrijven in de paragrafen hieronder.

Stap 1. Bewustwording creëren

Het verminderen van logistieke vervoersbewegingen in de binnenstad ligt niet slechts bij de transporteur. Alle stakeholders rondom een levering hebben hun invloed. Naast het inzoomen op de last mile oplossingen en het bundelen van ritten, is ook de binnenstadondernemer met zijn bestellingen verantwoordelijk voor het aantal ritten in de stad. Toch zien we in ons werk dat deze ondernemers zich hier maar zelden van bewust zijn en dus voelen zij zich ook nauwelijks verantwoordelijk. Om succesvol gedragsverandering te realiseren is het creëren van bewustwording cruciaal. Van precontemplatie naar contemplatie dus.

Door meer inzicht in en kennis over de gevolgen van logistieke vervoersbewegingen te bieden kunnen we de cognitieve capaciteit en positieve motivatie vergroten en hierdoor meer bewustwording creëren. Hiervoor is het belangrijk om in contact te komen met ondernemers en het gesprek aan te gaan. Dit kan via ondernemersverenigingen, een BIZ, maar ook via bijeenkomsten georganiseerd door de gemeente of via onlinecampagnes. Doel van dit contact is om de negatieve effecten (een vastlopende binnenstad, slechte luchtkwaliteit, inefficiëntie etc.) van het huidige gedrag en de positieve effecten (minder levermomenten, lagere kosten, aantrekkelijke binnenstad) van de het gewenste gedrag over te brengen. In deze fase kan ook samengewerkt worden met ambassadeurs. Enthousiaste ondernemers

die al verder in de duurzaamheidstransitie zitten delen hun ervaringen en geven aan wat het hen heeft opgeleverd. Daarnaast is het ook wenselijk dat belangrijke spelers, zoals de gemeente, het juiste voorbeeld geven en voorloopt in het gewenste gedrag. Door het vergroten van de cognitieve capaciteit proberen de weerstand tegen de gewenste gedragsverandering weg te nemen.

Stap 2: Inzicht in het eigen bestelproces

Wanneer ondernemers zich bewust zijn van het probleem en zichzelf daar medeverantwoordelijk voor voelen, kan met de ondernemers worden ingezoomd op de voor hen geldende bestel- en leverprocessen. Het doel hiervan is de cognitieve capaciteit binnen de eigen invloedssfeer te vergroten. We nemen de binnenstad ondernemer aan de hand langs zijn eigen bestelproces en relevante leveranciers. Hierbij wordt samen met de ondernemer het bestelgedrag en de verbeterkansen van de onderneming in kaart gebracht. De focus ligt hierbij niet op het optimaliseren van systemen, bestelhoeveelheden en routes, maar wordt via een gedragsgerichte aanpak de kleine ontvangende kant belicht. Hoe kan het efficiënter en hoe kan het minder?

Stap 3: In kleine stapjes naar meer impact

Wanneer een ondernemer duidelijk inzicht heeft in het bestel- en leverproces kunnen hieraan verschillende verbetermogelijkheden gekoppeld worden. Het inzien en oppakken van kleine verbetermogelijkheden rondom het bestelgedrag moet zorgen voor lage impact aan de kant van de ondernemer, maar een grotere verandering op het aantal leveringen voor de ondernemer en in de binnenstad. Verbetermogelijkheden voor ontvangende partijen (binnenstadondernemers, maar ook grotere instanties als de overheids-, zorg-, of onderwijsinstellingen) kunnen zijn:

- Het **reduceren van bestelmomenten** per leverancier. Door minder frequent te bestellen, bijvoorbeeld van iedere dag naar tweemaal per week, zal het aantal leveringen afnemen.
- Inzetten op **lokale leveranciers**. Naast dat dit voor minder (vervuilende) kilometers zorgt kunnen lokale leveranciers in veel gevallen relatief eenvoudig gebruik maken van alternatieve modaliteiten, zoals LEV's of cargobikes.
- **In gesprek gaan met de belangrijkste leveranciers** om te bespreken wat een ondernemer kan doen om de efficiëntie van het leverproces van de leverancier te vergroten. Ondernemingen zijn veelal niet op de hoogte van de mogelijkheid om de leveringen anders in te richten, zoals bezorgtijden en dagen overeenkomen. De leverancier betrekken bij de mogelijkheden is daarom een goede manier om te komen tot verbetermogelijkheden.
- **Samenwerken met omliggende ondernemers en organisaties**: nabijgelegen winkels, horecagelegenheden en andere organisaties kunnen afspraken maken rondom vaste leverdagen en eventueel vaste besteldagen afspreken. Hierdoor kan een leveranciers meerdere

klanten in hetzelfde gebied beleveren in dezelfde transportrit en zo efficiënter gebruik maken van transportcapaciteit vanwege de grotere transportvolumes.

- **Contracten voor afvalinzameling afstemmen met omliggende ondernemers.** Hiermee voorkom je dat voor iedere afvalstroom meerdere inzamelaars langs moeten komen, wat weer leidt tot minder overlast.
- Daarnaast is een van de verbetermogelijkheden voor binnenstadondernemers het gebruik van **logistieke hubs**. Uit verschillende onderzoeken van &Morgen onder meer dan 50 ondernemers in verschillende gemeentes met plannen voor een zero emissiezone blijkt dat onwetendheid over de werking van een logistieke hub leidt tot een negatieve houding over het concept. Hierin zien we de angst voor het onbekende en weerstand tegen verandering vaak naar voren komen. Het aanpakken van de negatieve onderbuikgevoelens kan door binnenstadondernemers op een laagdrempelige manier kennis te laten maken met een oplossing als logistieke hubs. Door kleinschalig en vrijblijvend te ervaren wat het gebruik van een logistieke hub voor hen kan betekenen, kunnen zorgen worden ontnomen. Een nauwe publiek-private samenwerking is hierbij onmisbaar (Balm, 2025)

Samen met de ondernemer wordt op basis van de eerder gestelde 'diagnose' bepaald welke verbetermogelijkheden kansrijk en haalbaar zijn. Dit is nadrukkelijk niet iets wat aan de ondernemer opgelegd wordt, maar waar de ondernemer zelf achter staat. Zonder (intrinsieke) motivatie geen duurzame gedragsverandering. Afhankelijk van de gekozen route gaan we samen met de ondernemer aan de slag om onze gezamenlijke doelen te behalen, waarbij het voor het duurzame karakter van de oplossing belangrijk is dat de ondernemer hier actief aan bijdraagt. Zo geven we ondernemers geen vis, maar een hengel.

4. Conclusie

Het realiseren van gedragsverandering bij binnenstadondernemers is een cruciale stap in het verduurzamen van stadslogistiek. De traditionele benadering, waarbij de focus ligt op optimalisatie aan de kant van leveranciers en vervoerders, blijkt onvoldoende om de groei van logistieke vervoersbewegingen in steden structureel te beperken. De rol van de besteller, die de vraag naar transport direct beïnvloedt, blijft onderbenut, terwijl juist hier aanzienlijke winst te behalen is.

Het stimuleren van bewustwording en gedragsverandering bij binnenstadondernemers biedt niet alleen milieuvoordelen, zoals minder CO₂-uitstoot en verkeersdruk, maar leidt ook tot economische voordelen voor de ondernemers zelf. Door bestellingen efficiënter te plannen, samen te werken met nabijgelegen bedrijven en gebruik te maken van logistieke hubs, kunnen zij kosten besparen en de leveringsbetrouwbaarheid vergroten. Dit draagt bovendien bij aan een aantrekkelijker en leefbaardere binnenstad.

Gedragsverandering is echter geen vanzelfsprekend proces. Zoals aangetoond in het COM-B model en het Transtheoretisch Model (TTM), moeten ondernemers beschikken over de juiste capaciteit, motivatie en gelegenheid om hun bestelgedrag aan te passen. Een combinatie van faciliterende en sturende maatregelen is daarom noodzakelijk. Beleidsmakers en gemeenten spelen hierin een sleutelrol door niet alleen de infrastructuur en regelgeving te verbeteren, maar ook ondernemers actief te ondersteunen bij de transitie naar duurzamere logistieke keuzes.

Het succes van gedragsverandering hangt af van een aanpak die aansluit bij de praktijk van ondernemers. In plaats van hen te overladen met complexe duurzaamheidsdoelen, is het effectiever om kleine, haalbare stappen voor te stellen die direct aansluiten op hun bedrijfsvoering. Dit vraagt om maatwerk, begeleiding en samenwerking tussen gemeenten, ondernemersverenigingen en logistieke dienstverleners.

Door in te zetten op gedragsverandering bij binnenstadondernemers kunnen we een positieve bijdrage leveren aan het verduurzamen van de stadslogistiek. Dit vereist begrip, geduld en een houding gericht op samenwerking waarin gedragswetenschappelijke inzichten worden benut om blijvende impact te creëren. Zonder deze focus blijven optimalisaties aan de kant van de vervoerders slechts een symptoombestrijding en zal de logistieke druk in binnensteden blijven toenemen. Het is tijd om de besteller als een actieve en cruciale partner in stedelijke logistiek te beschouwen en hen effectief te betrekken bij de oplossing.

Referenties

- Balm, S., Johannes, K., & Wilmsen, S. (2025). *Ondernemen met hubs in stadslogistiek*. Hogeschool van Amsterdam.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2023). *Logistieke bewegingen in Nederlandse steden*. CBS StatLine
- Imai, M. (1986). *Kaizen (Ky'zen), the key to Japan's competitive success*. New York: Random House Business Division
- KiM (2022). Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid: *Duurzame stadslogistiek en mobiliteitstrends*.
- Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation science*, 6, 1-12.
- Ploos van Amstel, W. (2023). *Duurzame logistiek: Praktische strategieën voor stedelijke distributie*.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: theory, research & practice*, 19(3), 276.
- TNO (2024). *Toekomstige groei en impact van stadslogistieke vervoersbewegingen*. TNO Research.
- Weick, Karl. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*. 39. 40-49. 10.1037/0003-066X.39.1.40.