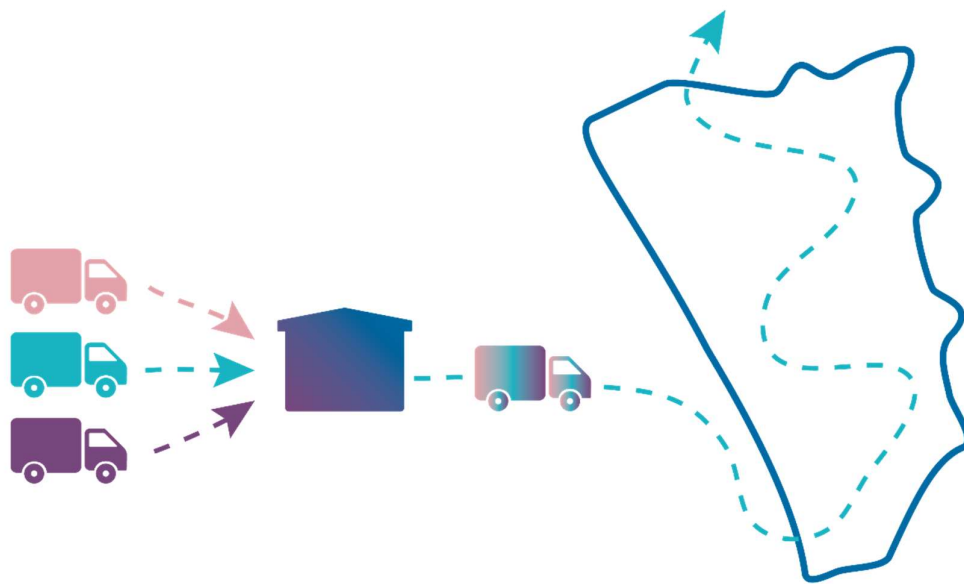


TRANSITIES IN DE PRAKTIJK

Horeca-leveringen bundelen in zero-emissie zones



de niet-gereden km. = de duurzaamste km.

29 mei 2024

Daphne Treurniet
Shaping New Economy
06 49 39 66 63

TRANSITIE

SAMENVATTING

Dit exemplaar van *Transities in de Praktijk* is geschreven voor de stakeholders van horeca-stadslogistiek, zoals de ZES-gemeentes, Koninklijke Horeca Nederland, Centrum Management en natuurlijk de stadshubs, alle binnenstedelijke horecaondernemers en hun leveranciers. Met de invoering van de ZES-wetgeving is er een enorme kans ontstaan het beleveringssysteem te veranderen in een beter houdbaar systeem waar alle betrokkenen baat bij hebben. Minder vervoer, meer ruimte, stilte, veiligheid, schone lucht. De horeca krijgt alles in één keer, de leverancier hoeft die lastige laatste km's niet meer af te leggen. Een mogelijk verdienmodel voor een stadshub waar lokale producenten makkelijk op aangesloten kunnen worden, die dan weer hun streekproducten aan de horeca kunnen leveren. Het lijkt simpel om over te stappen van het huidige systeem naar bundelen aan de rand van de stad. Maar in de praktijk blijkt dat dit toch behoorlijk complex is. Ik schets drie soorten complexiteit met hulp van praktische voorbeelden. Vervolgens laat ik zien hoe *transitiedenken* kan bijdragen aan het omgaan met de complexiteit.

SITUATIE

Onze binnensteden staan onder druk; ruimte is de schaarseste-factor waar iedereen rekening mee moet houden, terwijl de logistiek blijft groeien (naar verwachting nemen alle stadslogistieke kilometers toe met 19% in 2035, Outlook Stadslogistiek 2035-TNO). De lucht is vervuild en de CO₂-uitstoot te hoog. De ambities zijn ook hoog: in 2050 moet mobiliteit emissieloos (Klimaatakkoord) zijn en de lucht moet in 2030 50% schoner zijn dan in 2016 (Schone Lucht Akkoord). Deze ambities hebben geleid tot o.a. [de Green Deal zero emissie stadslogistiek](#): rond de dertig gemeentes voeren vanaf 2025 een zero emissie zone in, in hun stad. Met als gevolg dat veel ondernemers niet meer met hun dieselwagens in de binnensteden mogen leveren. Diezelfde binnensteden zitten vol met horecagelegenheden die vaak veel verschillende leveranciers hebben die hoogfrequent leveren. Uit de pilot die wij in de gemeente Leiden uitvoerden en het onderzoek dat wij voor de gemeente Utrecht deden bleek dat de restaurants vijf tot twintig verschillende leveranciers hebben, waarvan 45 – 80% meerdere keren per week levert. Begrijpelijk dat de horeca verantwoordelijk is voor zo'n 25% van de transportritten in de binnensteden en daarmee in de top drie van de ritveroorzakers staat.



De gemiddelde waarde van een vers-levering is vrij laag. Dit maakt het ontwikkelen van een duurzamer logistiek systeem voor de horeca een uitdaging omdat een verdienmodel dat de *niet-gereden km's maximaliseert* niet 1-2-3 gevonden is. Toch is het de moeite waard omdat het bundelingspotentieel met al die leveranciers op één adres heel hoog is en er door bundeling een heleboel niet-gereden kilometers, oftewel ritverminderingen te realiseren zijn. Let op: in veel steden zijn er hubs die geconsolideerd leveren (meerdere leveringen per rit) een suboptimale verbetering t.o.v. de oude situatie. Dit wordt wel vaak als 'bundelen' gezien en verkocht. Door gebundeld op adres te leveren (meerdere leveringen per stop) worden er meer km's vermeden. Door te bundelen starten we ook aan de juiste kant van de zogenaamde *Trias Mobilica*: eerst kilometers/ritten vermijden, dan pas de *modal shift* naar bijv. vervoer over water en dan pas het vervoer schoner maken. De zero emissie zones van de Green Deal ZES zijn voornamelijk op dat laatste gebaseerd: elektrificeren. Waarom? De overheid koos ervoor om de vorm (makkelijk te handhaven) de inhoud (schone lucht) te laten bepalen. In de Nieuwe Economie bepaalt de inhoud de vorm: we willen meer ruimte en schone lucht: dan moeten we dus eerst kijken naar oplossingen als bundelen. Elektrificatie levert geen enkele rit minder en geen enkele m² ruimte meer op. Terwijl ruimte het meest schaarse goed is in elke stad.



INHOUD

BEPAALT VORM

UITDAGINGEN

Wij spraken in Leiden en Utrecht vele horecaondernemers en hun leveranciers. We stelden diverse logistieke profielen vast, waarmee we een goed beeld hebben van de gemiddelde restaurantlogistiek. We spraken alle relevante logistieke partijen en werkten met diverse stakeholders waaronder gemeentes, Centrum Management en de lokale afdelingen van Koninklijke Horeca Nederland. Het heeft ons een goed beeld gegeven van deze sector en haar uitdagingen. De steden slibben dicht en de laatste km's worden steeds duurder door slechte bereikbaarheid. Uit de Leidse pilot bleek dat er enorme winsten te boeken zijn voor de stad: rond de 75% minder ritten in de stad, bij bundeling aan de rand van de stad. Het Utrechtse vooronderzoek komt op vergelijkbare cijfers. Ook de deelnemende restaurants en hun leveranciers zagen voordelen van dit nieuwe systeem. Alles komt bijvoorbeeld in één keer aan, de leveranciers kunnen afleveren wanneer ze willen, de hub krijgt extra business. Kortom: alle delen van het systeem willen wel, maar hoe creëer je iets wat ook echt werkt én toegevoegde waarde heeft voor alle partijen apart én het geheel?

In transitie spreken we van drie soorten complexiteit. Per soort leg ik een link naar de praktijk van de horecalogistiek. Maar eerst: wat is een transitie? In een transitie probeert een groot aantal partijen het oude (niet duurzame en dus niet levensvatbare) systeem te vervangen door een nieuw wél houdbaar systeem. Dit is een chaotisch, onvoorspelbaar en complex proces met een onzekere uitkomst.

Dynamische complexiteit: ontwikkelingen lopen asynchroon. De zero emissie zones gaan al in vanaf 2025, terwijl het nieuwe systeem van bundeling nog niet ontwikkeld is. Leveranciers hadden de investeringsbeslissing voor een elektrisch



voertuig al lang moeten nemen (i.v.m. levertijden), maar hebben nog geen idee wat er precies gaat gebeuren. Als er gebundeld kan worden in een hub aan de rand van één stad, dan hoeven de leveranciers niet te investeren. Maar hoe zit het met de andere ZES-steden waar ze ook leveren? Stel er komt een bundelings-pilot en de leveranciers hebben niet-deelnemende restaurants als klant: dan moeten ze alsnog de stad in. Kortom: het nieuwe systeem van bundelen is er niet snel genoeg en heeft ontwikkelingstijd nodig en het oude systeem zal nog een tijd voort moeten bestaan. Dit heeft o.a. extra

kosten tot gevolg. M.C. Escher verbeeldt de transitie van het ene naar het andere systeem door in het midden vissen en vogels naast elkaar te laten bestaan.

Sociale complexiteit: bij een transitieproces is er altijd sprake van een multi-stakeholder-situatie. Meerdere partijen in de keten en/of overheden en belangenorganisaties zijn erbij betrokken. Deze partijen hebben een gezamenlijk belang: het nieuwe systeem ontwikkelen, maar ze hebben ook eigen belangen en die belangen kunnen strijdig zijn met elkaar of met het gezamenlijke belang. In dit voorbeeld van horecabundeling is het algemene belang dat de leefbaarheid (inclusief bereikbaarheid) van de stad verbetert. Het bundelen van de horecaleveringen heeft veel positieve effecten op de leefbaarheid: meer ruimte, minder lawaai, minder vieze uitstoot, minder gevaar en een betere bereikbaarheid. Een deelbelang van een hub is dat de winstgevendheid per rit of stop zo hoog mogelijk is. Cherry picking van de 'meest rendabele' leveranciers is in lijn met het bedrijfsbelang, maar in strijd met het algemene belang van maximaal bundelen.



Inhoudelijke complexiteit: bij het bundelen van horeca-leveringen wordt er in wezen een knip gemaakt in de keten, vervolgens wordt er een nieuwe partij (de hub) tussen gezet en vervolgens moeten de raakvlakken tussen alle partijen opnieuw aan elkaar gelijmd worden. Daar komt veel afstemming bij kijken. Eén van de inhoudelijke uitdagingen die wij tegenkomen is het retourneren van een diversiteit aan emballage naar de leveranciers. Een andere uitdaging is de benodigde software om te kunnen bundelen. Voor de keten zelf is het heel belangrijk dat duidelijk is wie op welk moment de verantwoordelijkheid voor de (vers)leveringen heeft.

OPLOSSINGEN

Systeemdenken: door middel van systeemdenken kunnen we dynamische complexiteit aan. De stadslogistiek zien als één geheel en de lange termijn voor ogen houden. Het geheel moet in balans zijn en door de lange termijn voor ogen te houden is het ook makkelijker alle deelbelangen te zien en te verenigen. Om hiertoe te komen dienen alle relevante partijen samengebracht te worden. Alleen een goede samenwerking kan die complexiteit aan. Het is verstandig om de afstemming tussen alle stakeholders met behulp van een externe partij te doen. Een partij die buiten het systeem staat en geen systeem-gebonden belang heeft kan de samenwerking begeleiden. Het is zeker niet zo dat eigen belang niet mag in een samenwerking. Het is juist heel belangrijk die deelbelangen boven water te krijgen. Zo heeft een horecaleverancier baat bij een betaalbare oplossing, de horeca-ondernemer heeft baat bij zo weinig mogelijk verandering in de operations, de hub of logistieke partij heeft baat bij optimale kosten-baten en de gemeente heeft baat bij maximale rit-reductie. Een transitiegids kan dit proces begeleiden zodat er een effectieve basis ligt voor de samenwerking.



Gedeeld eigenaarschap: uit de sociale complexiteit blijkt dat geen enkele partij een transitie alleen kan dragen. Om over te gaan op bundelen



in de horeca is co-creëren een vereiste. Om te kunnen co-creëren is er eerst een proces nodig waarin het transitieteam gesmeed wordt. Hierbij is het van belang de visie helder te krijgen, de gezamenlijke ambitie te formuleren en overeenstemming te krijgen over wie daar welke rol in gaat spelen. Het sleutelwoord is *gedeeld eigenaarschap*. De stakeholders brengen hun eigen belang, en het organisatiebelang in. De kunst is om het gedeelde belang leidend te laten zijn. Dit zijn lastige processen die het beste door een buitenstaander die meerzijdig partijdig optreedt te laten begeleiden. Het gaat er dus niet om dat iemand de boel even opschrijft, maar dat de betrokken partijen schouder aan schouder achter de ambitie staan en daar een gedeelde visie op hebben. Het is deze kwaliteit van samenwerken die zowel de effectiviteit als de efficiency van de transitie bepaalt. Het lijkt misschien vertragend maar het werkt uiteindelijk versnellend omdat er anders steeds onduidelijkheid zal zijn over ieders belangen en dat leidt tot wantrouwen. Om tot bundeling van horecaleveringen te komen zal het in eerste instantie gaan om partijen als een afdeling logistiek van een gemeente, Centrummanagement en (de lokale afdeling van) Koninklijke Horeca Nederland. Later komen ook de ondernemers uit de horecaketten en de logistieke partij(en) erbij. Een divers gezelschap met uiteenlopende belangen, werkwijzen en taalgebruik. Onafhankelijke begeleiding ondersteunt een constructieve samenwerking en voegt waarde toe aan het proces en daarmee het resultaat.

Creativiteit is het antwoord op inhoudelijke complexe uitdagingen. Die creativiteit moet komen van het gehele transitieteam, het is belangrijk een vrije geest of rebelse dwarsdenker in je transitieteam te hebben. De oplossingen bij een transitie dienen gevonden te worden buiten de gebaande paden, omdat we anders meer van hetzelfde krijgen, wat al snel op greenwashing kan lijken. Greenwashing, bedoeld of onbedoeld kan flinke imago-schade opleveren. Er zijn allerlei technieken die creatief denken bevorderen. Het belangrijkste is dat het transitieteam een lerend team wordt, zodat het steeds gemakkelijker gezamenlijk de oplossingen kan vinden. De oplossing die één van onze dwarsdenkers bedacht voor het emballage-probleem was het oprichten van een emballage-fonds waar de ketenpartijen gedeeld eigenaarschap over hebben.



CONCLUSIE

Het bundelen van horecalogistiek lijkt zeer lonend voor de steden: 50-75% minder ritten(!) De belangrijkste conclusie is dat bij het overgaan op een ander logistiek systeem, zoals het bundelen van horecaleveringen de kwaliteit van samenwerking van alle betrokken stakeholders dé grote key succesfactor is. Is die goed: dan kun je samen bergen verzetten. Is de samenwerking slecht, dan is het een lange weg met veel hindernissen. Alle andere factoren dan de menselijke zijn in een transitie namelijk nauwelijks te sturen, Het is dus logisch op de kwaliteit van relaties tussen de partijen in te zetten: de hoge kwaliteit van samenwerken is de beste remedie tegen al die onbeheersbare complexiteiten. Gezien de verschillende achtergronden, belangen en organisatieculturen is het creëren van een goed samenwerkingsverband niet eenvoudig. Haal er een onafhankelijke expert bij: iemand die de dynamiek van transitie begrijpt en het transitieteam kan begeleiden gedurende het proces. Heeft uw transitieproject begeleiding nodig? Neem contact met ons op: wij denken graag mee: info@shapingneweconomy.com



dezelfde kant op ...