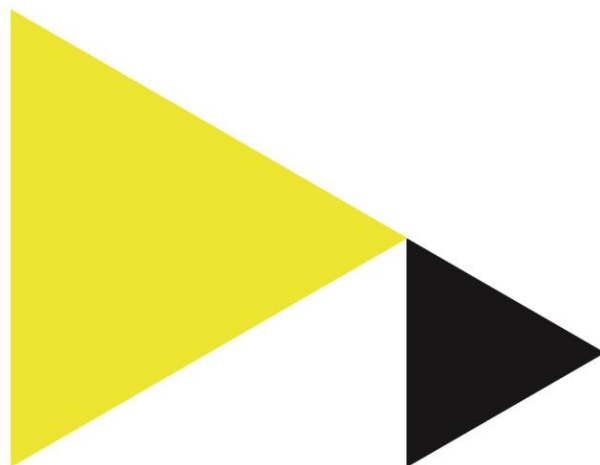


Stappenplan voor de inzet van inkoop als instrument voor duurzame stadslogistiek

CILOLAB Deliverable 7.1

Juli 2021



Stappenplan voor de inzet van inkoop als instrument voor duurzame stadslogistiek

CILOLAB Deliverable 7.1

Auteur

Susanne Balm (HvA)

Met bijdrage van:

Jessica van Rijn (TNO)

Janneke de Vries (TNO)

CILOLAB partners

Afdeling

Onderzoeksprogramma Urban Technology | Faculteit Techniek

Datum

14 juli 2021

Project

CILOLAB

www.cilolab.nl

Versie

2.0

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.

Inhoudsopgave

1. Aanleiding en doel	4
2. Aanpak	5
3. Fasen van verandering	5
4. Checklist 12 stappen (uitwerking op pagina 7 t/m 13)	6
5. Stappenplan	7
6. Openstaande vraagstukken	14
7. Slotwoord	17

1. Aanleiding en doel

De afgelopen tien jaar is er steeds meer aandacht voor de rol die grote organisaties als inkoper van goederen en diensten spelen in het verduurzamen van stadslogistiek. Binnen overheden, kennis- en zorginstellingen en bedrijvencusters is er besef dat zij bijdragen aan de drukte en vervuiling in de stad door de inkoop van kantoorartikelen, schoonmaak- en onderhoudsdiensten, catering en afvalinzameling. Naast het maken van beleid, het uitvoeren van onderzoek en het creëren van bewustwording kunnen zij met hun inkoopkracht een *launching customer* zijn van duurzame logistieke concepten.

Tabel 1 toont voorbeelden van organisaties die werken aan het schoner en efficiënter bevoorraden van hun vestigingsgebied door het maken van andere inkoopcriteria, -processen en -keuzes. Hoewel het aantal initiatieven groeit, blijft de impact nog gering. Er is veel tijd en energie nodig om voortgang en resultaat in de praktijk te boeken. Binnen het onderzoeksproject CILOLAB vindt kennisuitwisseling plaats tussen initiatiefnemers om van elkaar te leren en nieuwe initiatieven sneller vooruit te helpen.

Het **doel** van dit document is om de opgedane ervaringen van deze *change agents* (zie kader onder Tabel 1) te bundelen tot een stappenplan voor de inzet van inkoop als instrument om stadslogistiek met zero-emissie vervoer te versnellen. De **doelgroep** bestaat uit personen die de rol nemen of krijgen om een verandering met inkopers en hun ketenpartners te realiseren. Dit kunnen zijn: (inkoop)adviseurs, onderzoekers, verandermanagers, community managers of projectleiders. Zij kunnen zowel werkzaam zijn in de keten van leverancier tot ontvanger of als externe aan de verandering werken.

Tabel 1 Initiatieven en contactpersonen (met link voor contactgegevens)

Initiatief	Stad	Contactpersoon (<i>change agent</i>)	Gestart in
Haagse hub	Den Haag	Peter van Boven	2012
Gemeente Amsterdam	Amsterdam	Daan Heijnis	2014
Gemeente Rotterdam	Rotterdam	Jos Streng	2014
UvA-HvA	Amsterdam	Susanne Balm (HvA)	2014
Green Business Club Zuidas	Amsterdam	Diederik Imfeld, Nina van den Berg	2018
Green Business Club Utrecht	Utrecht	Karolien Niederer (HotSpotLab)	2018
Campus Heijendaal	Nijmegen	Enide Bogers, Bram Kin (HAN)	2018
Cordaan	Amsterdam	Sanne Aelfers (Districon)	2019
Cumulus Park	Amsterdam	Giuseppe Pasanisi (ING)	2019
Knowledge Mile BIZ	Amsterdam	Cora Kreikamp	2019
Utrecht Science Park	Utrecht	Birgit Hendriks (Universiteit Utrecht)	2020
Hub Leeuwarden	Leeuwarden	Klaas Yde Haarsma (RHDHV)	2020

“Een **change agent** is een persoon van binnen of buiten de organisatie die verandering in de organisatie promoot of faciliteert. Change agents spelen een cruciale rol in het realiseren van verandering door het ontwikkelen en verspreiden van kennis en het organiseren van stakeholder-bijeenkomsten. Zij zorgen voor dialoog binnen en tussen organisaties, waardoor er meer begrip komt voor ieders belangen, belemmeringen en kansen.” (Balm, 2020)

2. Aanpak

Er hebben drie kennissessies plaatsgevonden op 23 april 2020, 12 mei 2020 en 19 januari 2021 waarin verschillende initiatieven zijn besproken door de betrokken *change agent*. Vanuit de gespreksverslagen is door TNO en de HvA een longlist opgesteld met 27 lessen en uitdagingen. Deze longlist is vervolgens (door te bundelen) gereduceerd tot 12 stappen en 7 openstaande vragen. De stappen zijn georganiseerd rond vier fasen van verandering.

3. Fasen van verandering

Over gedragsverandering en innovatieadoptie (het openstaan voor, en bijdragen aan vernieuwing) is veel onderzoek gedaan. Deze theorieën¹ zijn relevant voor het realiseren van duurzame logistiek vanuit inkoopgedrag en gebruikt om de bevindingen te structureren. Er wordt in het stappenplan onderscheid gemaakt in vier fasen die de betrokkenen doormaken:



- **Bewustwording:** Er is bewustwording nodig dat de huidige situatie niet optimaal is en dat de actoren (in de keten van leverancier tot ontvanger) met hun gedrag de mate van efficiëntie, verkeersoverlast, en -vervuiling mede bepalen.
- **Commitment:** Er is intrinsieke en/of extrinsieke motivatie nodig om te willen veranderen.
- **Realiseren:** Er moeten stappen gezet worden om de verandering daadwerkelijk te realiseren.
- **Opschalen:** Het nieuwe gedrag wordt uitgerold binnen de betrokken organisaties en overgenomen door andere organisaties.

¹ Voorbeelden zijn de innovatietheorie van Rogers (1963) en het gedragsveranderingswiel van Michie et al (2018).

4. Checklist 12 stappen (uitwerking op pagina 7 t/m 13)

1. Gebruik bestaande netwerken en instellingen om kennis op te halen, ambities bekend te maken en draagvlak te creëren.
2. Inventariseer wie last heeft van de huidige situatie en/of verbetering wenst en ga met hun in gesprek.
3. Voer een nulmeting uit met een poort- of leveranciersonderzoek.
4. Formuleer een visie op het gebied en/of de keten.
5. Vorm een kopgroep van enthousiaste organisaties/personen en faciliteer de verbinding.
6. Wijs een of meerdere ambassadeurs aan.
7. Onderteken een deal, convenant of agenda om de commitment te formaliseren en om de bewustwording in de organisatie te laten groeien.
8. Formuleer wie de resultaten meet, hoe de resultaten worden gemeten en hoe hierover gecommuniceerd wordt.
9. Consult de markt voor oplossingen; schrijf als inkoper/ontvanger de oplossing niet voor.
10. Beperk je niet tot één oplossing om transportbewegingen te beperken/verschonen.
11. Realiseer dat een goede businesscase maatwerk is.
12. Laat ketenpartners met regelmaat een collega uitnodigen of organiseer hier kennisoverdrachtsessies voor.

5. Stappenplan

1. Gebruik bestaande netwerken en instellingen om kennis op te halen, ambities bekend te maken en draagvlak te creëren.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	------------	-----------

- Voorbeelden van netwerken die met regelmaat bijeenkomsten organiseren zijn: Green Business Club (meerdere afdelingen in het land), Knowledge Mile Bedrijven Investerings Zone, Logistiek010, Amsterdam Economic Board en Logistiek Noord.
- Neem deel aan kennisbijeenkomsten en/of participeer in onderzoeksprojecten zoals CILOLAB en Surflogh. Pak met je initiatief een podium (zie ook punt 6).
- Raadpleeg de websites van Pianoo en de Rijksoverheid over MVI.
- Raadpleeg *Tabel 1* om te zien wie zich al bezig houdt met het onderwerp en waar kennis ingewonnen kan worden.

2. Inventariseer wie last heeft van de huidige situatie en/of verbetering wenst en ga met hun in gesprek.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	------------	-----------

- Zie *Tabel 2* voor een overzicht van belanghebbenden en voorbeelden van de wensen waar zij op aangesproken kunnen worden of waarvoor zij in beweging komen.
- Wees ervan bewust dat de ene wens ten kosten kan gaan van de anderen. Bijvoorbeeld efficiëntiewinst in de logistieke keten kan leiden tot (angst voor) baanverlies.

Tabel 2 Belanghebbenden en hun wensen

Rol	Wens
Manager duurzaamheid	Lagere CO ₂ footprint van productketens en transport en meetbare impact.
Facilitair manager	Efficiënte inzet van personeel bij ontvangst en interne distributie van goederen.
Inkoper	Ondersteuning krijgen bij duurzame inkoop.
HR manager	Tevredenheid van het personeel, werkdruk op juiste niveau.
Accountmanager	Klanten ondersteunen bij verduurzaming.
Logistiek manager	Klanten efficiënt blijven bedienen in zero emissie en autoluwe zones.
Wagenparkbeheerder	Voorkomen van onnodige/hoge investeringen in het wagenpark.
Contractmanager	Bewaken van de contractafspraken over duurzaamheid en servicelevel.
Manager bedrijvencluster	Met leden gezamenlijke acties uitrollen in een gebied.
Community manager	Het creëren van content en events om partijen te binden.
Opdrachtgever aanbesteding	Binnen budget uitvoeren van het contract.
Aanbieders van facility management	Waarde creëren met vastgoed en huisvestingsoplossingen.
Gebiedsmanager	Werken aan een leefbare en veilige buurt in samenwerking met gebruikers.

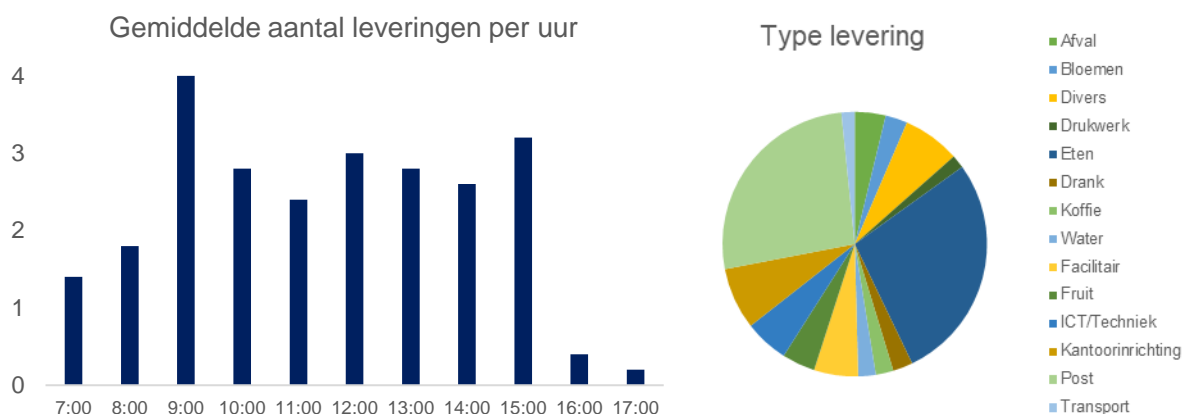
“Logistiek heeft bij inkoop onder onze leden weinig tot geen belangstelling. En de potentiële CO₂ reductie is in relatie tot andere bedrijfsactiviteiten, zoals de inkoop van energie, beperkt. Je moet op zoek naar waar de pijn zit, zoals een slechte bereikbaarheid van het gebied of veel stops aan de deur.” **Nina van den Berg, Green Business Club Zuidas**

3. Voer een nulmeting uit met een poort- of leveranciersonderzoek. Dit draagt bij aan meer bewustwording van de huidige problematiek en het verbeterpotentieel.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	------------	-----------

- Zie [hier](#) twee templates voor 1) het meten van leveringen aan de poort en 2) het noteren van leverkenmerken (zoals frequentie en volume) per leverancier.
- Zie *Figuur 1* voor voorbeelden om de resultaten te visualiseren.

“Green Business Club Utrecht Centraal heeft door Districon een poortonderzoek uit laten voeren voor de inschatting van de potentiële emissiereductie.” **Karolien Niederer**



Figuur 1 Voorbeeld: Tellingen bij een kantoor toren op de Zuidas (uitgevoerd door studenten van de HvA in 2018)

4. Formuleer (met een aantal belangrijke vertegenwoordigers) een visie op het gebied en/of de keten.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	------------	-----------

- Voorbeeld visie: “Dit gebied is een autoluw gebied, waar de gevestigde organisaties samen met hun leveranciers streven naar gebundelde aanlevering van goederen en een efficiënte dienstverlening met zo min mogelijk uitstoot en overlast door transport.”
- Beperk je niet tot de laatste schakel van de keten in de stad, maar bekijk de keten van verzender tot ontvanger als geheel.

5. Vorm een kopgroep van enthousiaste organisaties/personen, faciliteer de verbinding zodat je niet teveel beslag legt op hun tijd.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	------------	-----------

- Wanneer er meerdere organisaties in een gebied betrokken zijn, helpt het als er overlap zit tussen de goederen (of leveranciers) die zij ontvangen zoals kantoor-, schoonmaak- en hygiëneartikelen.
- Zorg dat de kopgroep niet te klein is en dat er per organisatie minimaal twee personen aangehaakt zijn zodat je altijd een invaller hebt. Dit om te voorkomen dat het proces stagneert/stil valt als iemand (tijdelijk) wegvalt.

“Bij de UvA-HvA zijn we in 2016 gestart met een kopgroep van vier leveranciers: MAAS, CWS, Canon en Heijmans.” **Susanne Balm**

“Bij Green Business Club Utrecht Centraal zijn we gestart met een kopgroep van zes inkopers en met de niet-kritieke goederenstromen waar een grote overlap zat in leveranciers: hygiëne artikelen, kantoor, koffie en stomerijdiensten.” **Karolien Niederer**

6. Wijs (per betrokken organisatie) een ambassadeur aan die weerstand weg kan halen en mandaat heeft om de benodigde stappen te zetten.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	------------	-----------

- Bijvoorbeeld een directeur Facility Services, een bestuurslid of een wethouder.

“De aanwezigheid van de wethouder gemeente Den Haag en de minister van Binnenlandse Zaken gaf het initiatief allure en daardoor wordt het qua berichtgeving ook verder verspreid in de media.” **Peter van Boven, Haagse Hub**

Logistieke hub voor emissievrij transport naar Haagse kantoren

ELEKTRISCH RIJDEN

Minister Raymond Knops (Binnenlandse Zaken) heeft de afgelopen week in Den Haag samen met wethouder Liesbeth van Tongeren een logistieke hub geopend. Door een samenwerking van de Rijksoverheid, de gemeente Den Haag en een aantal andere partijen, zoals Shell, worden op de hub alle zendingen die bestemd zijn voor diverse kantoren verzameld en vervolgens met elektrische voertuigen naar de betreffende bedrijven vervoerd. De voertuigen nemen op de terugweg afval mee.

Figuur 2 Artikel over de start van de Haagse Hub in Nieuwsblad Transport (27 januari 2020)

7. Ondertekenen een deal, convenant of agenda om de commitment te formaliseren en om de bewustwording in de organisatie te laten groeien.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	-------------------	------------	-----------

- Voorbeelden zijn de Uitvoeringsagenda Stadslogistiek en het Convenant ZES Rotterdam.
- Laat bijvoorbeeld de ambassadeur (zie punt 6) tekenen.
- Communiceer intern en extern over het tekenmoment.



8. Formuleer op basis van de wensen van stakeholders (zie punt 2) hoe je de resultaten meetbaar maakt, met welke frequentie, wie hiervoor verantwoordelijk is en hoe erover gecommuniceerd wordt.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	-------------------	-----------

- Geef leveranciers een rol in het meten van de KPIs; wat je belooft telt.
- Maak de lijst van KPIs niet te lang. Breng (jaarlijks) focus aan.
- Communiceer en publiceer de resultaten om de markt op de hoogte te brengen van de successen en lessen.
- Oplossingen van BigMile ondersteunen bij het monitoren en visualiseren van CO₂-reductie en gereden kilometers.

Stappenplan voor de inzet van inkoop als instrument voor duurzame stadslogistiek

Onderzoeksprogramma Urban Technology | Faculteit Techniek – versie 2.0

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Tabel 3 Voorbeelden van KPIs en meetmethoden

Key performance indicator	Meetmethode	Verantwoordelijke voor dataverzameling
Aantal levermomenten per week	Camera slagboom	Expeditie medewerker x
CO ₂ uitstoot door bevoorrading	Emissiefactor vermenigvuldigd met aantal kilometers of brandstofverbruik	Leverancier y
Serviceniveau	Aantal klachten	Afdeling z

Cijfers 2020 - Logistieke Hub Den Haag



Figuur 3 Cijfers na een jaar Haagse hub (Bron: Inkoopuitvoeringscentrum Belastingdienst, 2021)

9. Consult de markt voor oplossingen; schrijf als inkoper/ontvanger de oplossing niet voor.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	-------------------	-----------

- Zie meer informatie over het organiseren van een marktconsultatie stadslogistiek, en voorbeelden en tips voor het opnemen van 'duurzame logistiek' in aanbestedingen in [deze praktische gids](#).
- Leg wensen en eisen vast in de selectiecriteria (zie *Figuur 5*) en bepaal hoe zwaar duurzame criteria wegen ten opzichte van prijs, kwaliteit en service.
- Wees je ervan bewust dat als de aanbieder van de oplossing klein, instabiel of kwetsbaar is, dat dit risico's met zich mee brengt. Tegelijkertijd is het goed om te beseffen dat er *launching customers* nodig zijn om nieuwe oplossingen een succes te maken.
- Voorbeeld: Het Rotterdamse ziekenhuis Erasmus MC is samen met leverancier CleanLease op zoek gegaan naar een manier om uitstootvrij vervoer van linnen en textiel door de Rotterdamse binnenstad mogelijk te maken. Een van de initiatieven is de inzet van de hybride Scania truck. [Lees meer](#).



Figuur 4 [Video](#) over de inzet van de hybride Scania truck door CleanLease voor Erasmus MC in Rotterdam.

Stappenplan voor de inzet van inkoop als instrument voor duurzame stadslogistiek

Onderzoeksprogramma Urban Technology | Faculteit Techniek – version 2.0

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Duurzaam transport in aanbesteding Glasbewassing (2018)

De ondernemer moet maatregelen nemen waarmee de milieubelasting (energieverbruik, watergebruik, uitstoot van CO₂, NO_x, fijn stof, geluidbelasting) van het transport dat direct gerelateerd zal zijn aan de uitvoering van glasbewassing door ondernemer bij aanbestedende dienst wordt verminderd.

Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Maatregelen gericht op een schoner en zuiniger rijgedrag, bijvoorbeeld door het aanbieden van een cursus 'het nieuwe rijden';
- Andere maatregelen gericht op het verminderen van de milieubelasting, bijvoorbeeld aanpassingen in het wagenpark.

Figuur 5 Voorbeeld tekst in aanbesteding UvA-HvA

“Vanuit Cycloon zijn wij met ons landelijke platform Fietskoeriers.nl een belangrijke stakeholder in de ZE-first & last mile. Wij zijn snel flexibel en beschikken al over ruim 35 fietskoerier HUBS in de grote steden.” **Marco Eerkes, Fietskoeriers.nl**

10. Er zijn diverse manieren om transportbewegingen te beperken en/of te verschonen. Staar je niet blind op één oplossing.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	------------	-----------

Voorbeelden van oplossingen zijn:

- Het vervoer uitbesteden aan partijen die gebundeld aanleveren.
- Synchroniseren van levertijden van partijen in hetzelfde gebied.
- De leverfrequentie reduceren. Bijvoorbeeld van ‘binnen 24 uur’ naar ‘2 keer per week’.
- Lokaal inkopen om kilometers te besparen en lokale en sociale impact te vergroten.
- Gezamenlijk inkopen binnen een gebied.
- Goederen (laten) consolideren op een of meerdere hubs.
- Voorkomen van de transportvraag (bijv. kraanwater serveren ipv spa blauw).
- Zo min mogelijk lucht vervoeren door te kiezen voor geschikte verpakkingen.
- Circulair inkopen (bijv. door te kijken naar levensduur)

“Op de kaart www.stadshubs.nl staan bestaande stadshubs van (vooralsnog) uitsluitend TLN-leden. Filteren is mogelijk op 14 zendingtypen, volledig/gedeeltelijk zero-emissie, verzorgingsgebied en bedrijfsnaam.”

Anne-Marie Nelck, TLN

“Partijen als DPD, GLS, DHL, Post, Teamtrans, Netwerk Benelux en Transmission leveren al heel veel gebundeld door heel Nederland. Uit [onderzoek van CILOLAB](#) blijkt dat uitbesteed vervoer via het samenwerkingsnetwerk zoals TransMission circa 60% CO₂ reduceert.” **Marco Scholten, Bode Scholten.**

Stappenplan voor de inzet van inkoop als instrument voor duurzame stadslogistiek

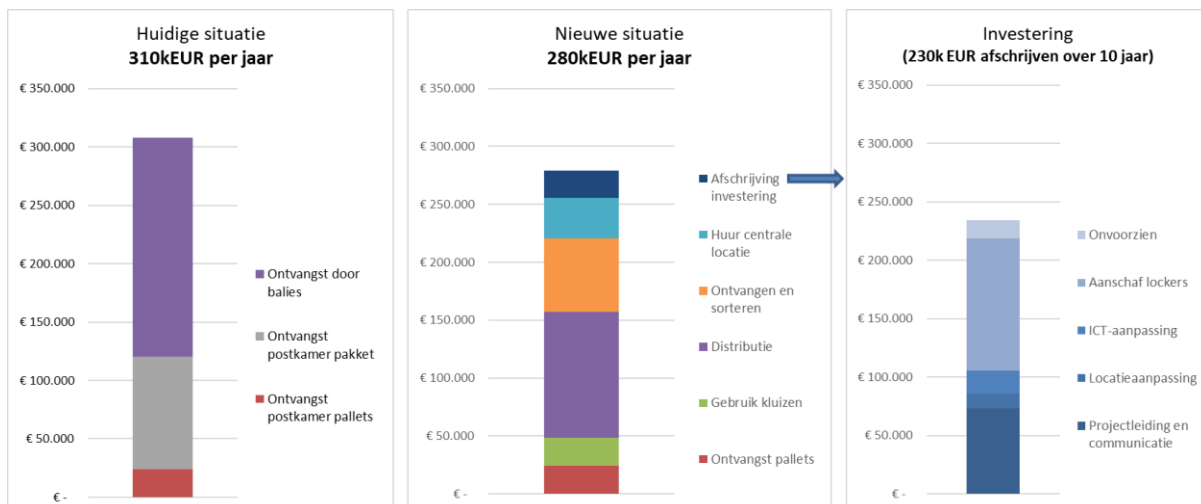
Onderzoeksprogramma Urban Technology | Faculteit Techniek – versie 2.0

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

11. Realiseer dat een goede businesscase maatwerk is.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	------------	-----------

- De baten zitten niet enkel in de stad maar ook in de kilometers naar de stad toe. Het transport naar de stad kan efficiënter (bijv. minder frequent) georganiseerd worden wanneer levertijden gesynchroniseerd zijn, goederen op rustige momenten op een hub geleverd worden en/of wanneer er op de hub voorraad aangelegd kan worden.
- Vertaal de uitkomsten van de business case naar passende businessmodellen, contractvormen en -afspraken. De oplossingen vragen mogelijk om een herziening van het business model met andere activiteiten, risico's, financieringsstructuur en verdeling van verantwoordelijkheden.
- Zie een voorbeeld van een business case voor pakketkluisen voor zakelijke pakketten op de UvA-HvA in *Figuur 6*. Met deze onderbouwing is een go gegeven op het project.
- Zie ook openstaande vraag nr. 3 op pagina 15.



Figuur 6 Business case voor pakketkluisen op UvA-HvA: jaarlijkse beoogde besparing 30.000 euro (2020).

12. Vraag de betrokken ketenpartners om tijdens de voortgangsoverleggen met regelmaat een collega uit te nodigen of organiseer hier specifiek kennisoverdrachtssessies voor.

Bewustwording	Commitment	Realiseren	Opschalen
---------------	------------	------------	-----------

- Organisaties kunnen erg groot zijn en/of de verantwoordelijkheden over klanten of productcategorieën zijn verdeeld over account- en contractmanagers waardoor er intern onvoldoende uitwisseling is over duurzame initiatieven. Door aandacht te geven aan de (interne) kennisuitwisseling, kan opschaling versneld worden.

6. Openstaande vraagstukken

De volgende openstaande vragen zijn uit de kennissessies naar voren gekomen. CILOLAB partners hebben hierop na afloop van de sessie gereflecteerd. Nader onderzoek naar deze vragen is waardevol.

Vraag 1. Hoe maak je van zero-emissie vervoer een boeiend onderwerp?

Anne-Marie Nelck (TLN): “Zoek waar de ‘pijn’ zit voor de verschillende stakeholders – welk probleem los je voor hem/haar op als je minder leveringen per dag/week hebt?”

Cathelijne Vreugdenhil: “Emissievrij vervoer is geen eenvoudig inkoopcriterium. Het is vaak niet zichtbaar wanneer bijvoorbeeld vanaf een website wordt ingekocht. Veel leveranciers nemen nog geen proactieve houding aan door te communiceren over zero-emissie en transportkosten naar hun klanten. Ze zien het als rol van de logistiek dienstverlener om het wagenpark te innoveren naar emissievrij. Het zou helpen als de resultaten en impact van zero-emissie vervoer zo concreet mogelijk gemaakt worden voor de klant. Wat levert het op voor de klant?”

Marco Eerkes (Fietskoeriers.nl): “Maak het visueel en begrijpelijk. In het jaarverslag van Cycloon staan voorbeelden van visuals die helpen. Geef duurzame samenwerkingen een platform en spreek tijd op congressen maar ook in publicaties in de media/wetenschappelijke artikelen.”

Nina van den Berg (Green Business Club Zuidas):

- “Wijs op onlogische situaties, bijvoorbeeld bestellingen die van ver komen terwijl een leverancier op de hoek zit, leveranciers die meerdere keren in het gebied komen voor verschillende bestellers of hele kleine leveringen in grote voertuigen. Confronteer bedrijven met de gevolgen van hun bestellingen op straat (leefbaarheid en veiligheid), in de expeditie.
- Verbreed het verhaal, kies steeds het meest aansprekende narratief, afhankelijk van wie je voor je hebt: zero emissie is de laatste stap, minder en slimmer komt eerst. Want het is niet wenselijk en haalbaar om alle huidige gereden kilometers te vergroenen. Minder is tweeledig: minder kilometers (waar komt je bestelling vandaan?) en minder stops aan de deur.
- Deel cijfers over uitstoot en slechte invloed op gezondheid. Maak het beeldend met visualisaties en foto's van situaties op straat.”

Diederik Imfeld (Green Business Club): “Gebruik modellen zoals de Donuteconomie, de Sustainable Development Goals en lokale en sociale impact als organisaties hier al op inzetten.”

Vraag 2. Welke stromen volgen na het bundelen van schoonmaak-, kantoortartikelen, koffie en pakketten? Wat is de aanpak voor duurzame service-, ICT-, afval-, afbouw- en foodlogistiek?

Marco Eerkes (Fietskoeriers.nl): “Wij bezorgen met fietskoeriers medicatie voor apotheken bij de patiënt aan huis en in medicijnkluizen, voor bouwlogistiek werken wij samen met Technische Unie en De Fietskoerier Utrecht”.

Jessica van Rijn (TNO): “In Deliverable 4.3 van CILOLAB gaan we in op de waardepropositie van diverse stadslogistieke concepten en kijken we hoe de business case van deze stadslogistieke concepten nog sterker kan worden door mogelijk uit te breiden naar andere segmenten/klantgroepen.”.

Susanne Balm (HvA): “De publicatie van het [Gas op Elektrisch project](#) (2019-2021) gaat over servicelogistiek, ook wordt ingegaan op de rol van de opdrachtgever.

Diederik Imfeld (Green Business Club): “Servicelogistiek is afhankelijk van de locatie. In Zuidas komen serviceleveranciers van bijvoorbeeld ENGIE al met openbaar vervoer naar werk, maar worden leveringen nog niet gebundeld.”

Susanne Balm (HvA): “De Knowledge Mile BIZ heeft een succesvol *waste savings programma* opgezet. Je leest hier meer over in [deze presentatie](#) en [het verslag van de Kennissessie](#) (2020). En de HvA werkt samen met HelloZuidas en organisaties in Zuidas aan het verduurzamen foodlogistiek (o.a. via korte voedselketens).”

Daan Heijnis (gemeente Amsterdam): “Bij ICT is bedrijfscontinuïteit en dataveiligheid altijd het belangrijkste en dat telt bij een uitvraag. Dat maakt dat duurzaamheid en ZE minimaal meegenomen worden. Daarnaast vraagt het een iets andere beveiliging (bijvoorbeeld bij levering ipads, telefoons en laptops). Het is waardevol om van andere partijen te leren hoe ZE-eisen worden uitgevraagd in aanbestedingen en je de belangen van een opdrachtgever kan combineren met duurzaamheid en ZE-eisen.”

Nina van den Berg (Green Business Club Zuidas):

- “Privé pakketten besteld door medewerkers zorgen voor overlast bij recepties. [MyPup](#) biedt hier een oplossing voor. GBC Zuidas is bezig deze oplossing uit te rollen in multitenant torens.
- Gezamenlijk optrekken in afval: raamovereenkomsten of collectieve contracten, kies voor lokale/regionale verwerking. Bijvoorbeeld Zero Waste Zuidas of project BIZ Knowledge Mile.
- Lokaal inkopen is hot: kortere ketens. Ga duurzame en lange termijn relaties aan met lokale middenstand, trek samen op in verduurzaming van logistiek. Denk hierbij aan bloemen, lunches, taarten etc. GBC Zuidas is in 2021 Duurzame Koploper van de Gemeente Amsterdam met dit project. Voor medewerkers is de aanwezigheid van deze lokale middenstand waardevol, even in de pauze eruit naar wat winkels. Bedrijven zijn gevoelig voor dit argument; zij lijken voor bepaalde stromen bereid te kiezen voor lokale leveranciers om zo bij te dragen aan gezonde lokale middenstand.”

Vraag 3. Hoe zorg je dat de interne financieringsstructuur geen barrière vormt (als kosten en baten op andere plekken in de organisatie vallen)?

Anne-Marie Nelck (TLN): “Door commitment op het juiste niveau (directie/MT)”

Diederik Imfeld (Green Business Club): “In multi-tenantgebouwen is de verdeling tussen kosten en baten nog lastiger. Alle stakeholders bij elkaar brengen en pijnpunten inzichtelijk maken is dan van belang.”

Vraag 4. In welke mate vormt er een probleem als leveranciers in verschillende steden met een andere hubpartij moeten werken en/of als ontvangers vanuit verschillende hubs bevoorrad worden?

Stappenplan voor de inzet van inkoop als instrument voor duurzame stadslogistiek

Onderzoeksprogramma Urban Technology | Faculteit Techniek – versie 2.0

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Nina van den Berg (Green Business Club Zuidas): “Dat ligt aan het business model. Wie kiest er voor de hub en waarom? De Nederlandsche Bank heeft andere motieven (zoals veiligheid) dan een onderwijsinstelling (leefbare campus). De taart is groot genoeg voor meerdere partijen, die zorgen ook voor een meer gezonde markt.”

Marco Scholten (Bode Scholten): “Dat ontvangers vanuit verschillende hubs goederen ontvangen is bijna niet uit te sluiten. Maar ze moeten voorkomen dat zij zelf met verschillende hubs gaan werken. Leveranciers kunnen de grote partijen (GLS, DHL, TransMission, etc.) inschakelen om gebundeld vervoer vanaf de leverancier te leveren in heel Nederland. De inkoper kan aangeven wat de maximale frequentie van aanleveren is bij zijn organisatie en op welke dagen.”

Vraag 5. Welke ketenpartner pakt, onder welke omstandigheden, de regie? Wie trekt de kar? Wie is de ‘change agent’? En hoe verandert dit door de komst van ZE-zones?

Nina van den Berg (Green Business Club Zuidas): “De besteller heeft veel macht (wie betaalt, bepaalt), maar heeft dit vaak niet in de gaten. De logistieke partner heeft kennis.”

Diederik Imfeld (Green Business Club): “Gebiedspartijen zoals GBC Zuidas brengen deze partijen bij elkaar en kunnen laten zien dat gebiedsaanpak bijdraagt aan de duurzame ambities van bedrijven in het gebied.”

Marco Eerkes (Fietskoeriers.nl): “Omarm de partners die al van start zijn gegaan, sluit aan bij bestaande initiatieven en help deze verder ontwikkelen. Door de ZE-zones zal er in veel steden nog een inhaalslag gemaakt moeten worden richting 2025. Alles zelf initiëren is tijdrovend en kost veel geld, aansluiten bij bestaande logistieke ketens is sneller en in vele gevallen duurzamer.”

Vraag 6. Kan een stadslogistieke incoterm een oplossing bieden voor de verdeling van kosten en verantwoordelijkheden? Wat is er nodig om dit te realiseren?

Birgit Hendriks (Universiteit Utrecht): “Wij werken in Utrecht aan een handboek met vier verschillende incoterms om inkopers te ondersteunen bij het maken van afspraken met leveranciers over de *lastmile*. Gaat het eigendom over vanaf de stadshub of op de locatie van bestemming? Het is denkbaar dat je voor grote facilitaire volumes, zoals sanitaire producten, een andere incoterm wilt gebruiken dan voor incidentele bestellingen zoals een boek.”

Vraag 7. Hoe worden nieuwe concepten ook aantrekkelijk voor kleine organisaties met laag volume?

Marco Eerkes (Fietskoeriers.nl): “Juist kleine organisaties kunnen snel schakelen en hun logistiek emissievrij laten verlopen door de juiste samenwerkingen aan te gaan.”

Nina van den Berg (Green Business Club Zuidas): “Door kleine organisaties met elkaar te laten samenwerken en zo het volume te vergroten. Daarnaast: kleine organisaties kun vrij makkelijk hun inkoopbeleid aanpassen, in tegenstelling tot grotere organisaties die voor langere termijn of vanuit (inter)nationaal corporate beleid vast zitten aan contracten.”

Stappenplan voor de inzet van inkoop als instrument voor duurzame stadslogistiek

Onderzoeksprogramma Urban Technology | Faculteit Techniek – version 2.0

© 2021 Copyright Hogeschool van Amsterdam

7. Slotwoord

Afgelopen jaren is er veel gebeurd op het gebied van inkoop in relatie tot slimme en duurzame stadslogistiek. Het is niet gebleven bij bewustwording rondom de huidige situatie die niet optimaal is; diverse partijen hebben ook stappen gemaakt richting commitment, realisatie en opschaling en daadwerkelijk verandering teweeg gebracht. Ook binnen het CILOLAB project wordt er veel aandacht besteed aan dit onderwerp en vindt er kennisuitwisseling plaats. Dit stappenplan voor de inzet van inkoop als instrument voor duurzame stadslogistiek is daar een mooi voorbeeld van. Via deze weg willen wij alle partners van CILOLAB, maar ook andere partijen die nauw betrokken zijn of waren erg bedanken voor hun inbreng.

Binnen het CILOLAB project zal in 2021/2022 onder andere aandacht worden besteed aan een overzicht van kosten/baten analyses van ketenpartners uit de diverse initiatieven. Hoe zijn deze opgesteld? Wat komt daar uit? Wat leren we ervan? En welke adviezen kunnen we geven voor het opstellen van een business case (zie stap 11)? Daarnaast wordt voor diverse stadslogistieke concepten in kaart gebracht wat de waarde propositie is aan de hand van het Business Model Canvas. Op basis van deze inzichten wordt gekeken welke andere klantgroepen bediend kunnen worden (opschalingskansen) en wat de barrières daarbij zijn.

Voor meer informatie, vragen en/of suggesties contact:

- **Susanne Balm** | s.h.balm@hva.nl
- **Janneke de Vries** | janneke.devries@tno.nl