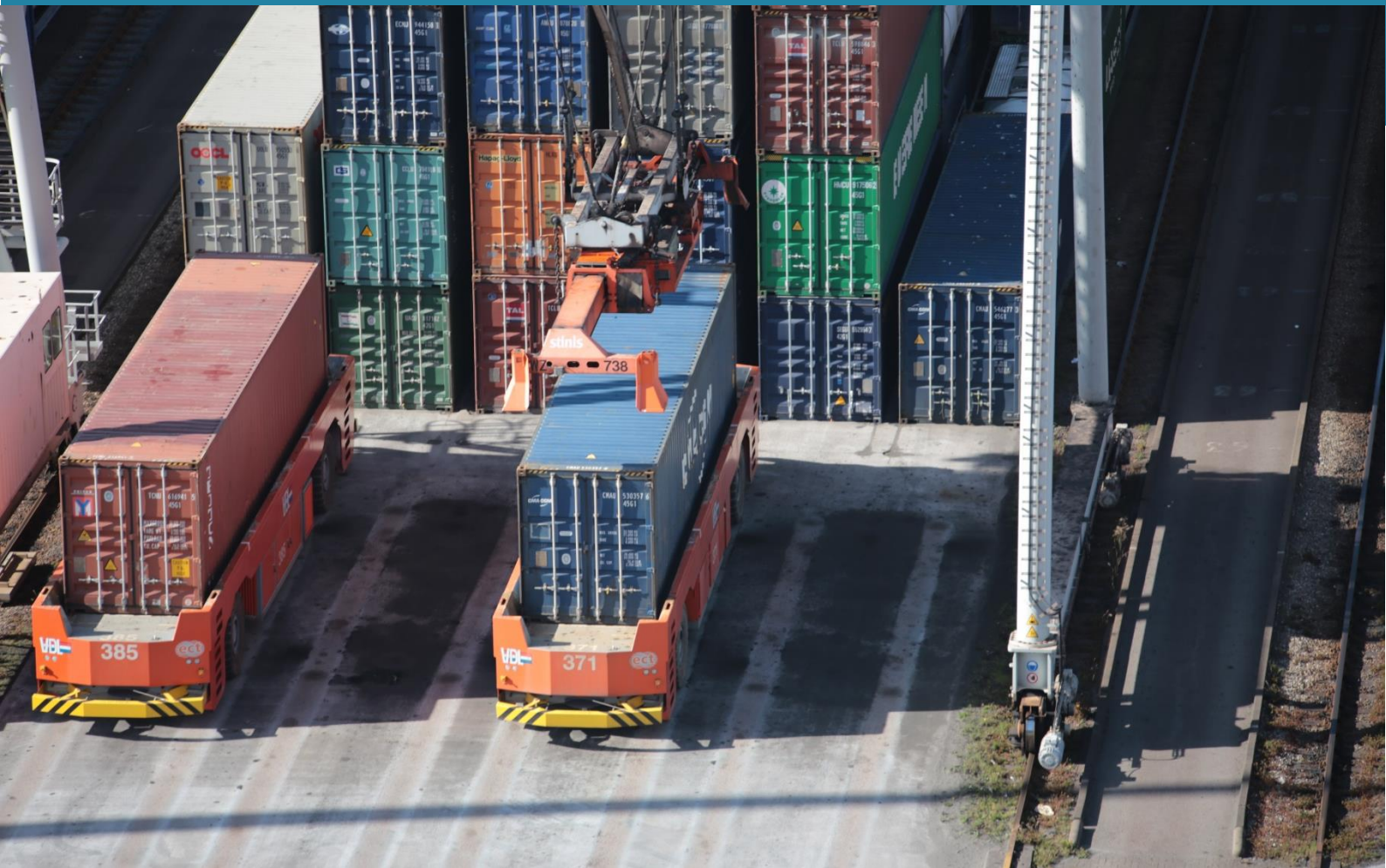


PROBLEEM- EN GEDRAGSANALYSE MODAL SHIFT



Inspire to act
Voor het effectief veranderen van gedrag

NOVI MORES
GESPECIALISEERD IN
GEDRAGSVERANDERING

Colofon

Advies

Deze probleem- en gedragsanalyse is onderdeel van het project: Gedragsonderzoek motivatie bedrijven tot modal shift.

Opdrachtgever

Connekt, Topsector Logistiek

Projectteam

Karin Bongers, Inspire to Act
Kirsten Ruitenburg, Novi Mores

Datum

Oktober 2023

Over Inspire to Act

Inspire to Act is een onderzoeks- en adviesbureau gespecialiseerd in het toepassen van gedragswetenschappelijke inzichten in beleid en praktijk. Wij adviseren en begeleiden organisaties die maatschappelijke vraagstukken effectief willen aanpakken met gedragsverandering. Op basis van *Evidence Based Design* ontwikkelt en implementeert Inspire to Act effectieve en innovatieve oplossingen voor langdurige gedragsverandering. Wij spreken de taal van wetenschap, beleid en praktijk en weten deze disciplines duurzaam met elkaar te verbinden. Inspire to Act biedt een persoonlijke, gedegen aanpak met een doeltreffende oplossing.

Contact

Karin Bongers
info@inspiretoact.nl
www.inspiretoact.nl

Inleiding

In opdracht van Topsector Logistiek (TSL) doet Inspire to Act onderzoek naar de wijze waarop bedrijven gemotiveerd kunnen worden tot modal shift. TSL wil het aantal partijen (vervoerders en verladers) dat actief participeert aan het Joint Corridors Off-Road (JCOR) programma vergroten. Momenteel moet TSL op zoek gaan naar partijen die actief willen participeren (push situatie). TSL wil graag van een push naar een pull situatie. In een pull situatie nemen partijen zelf contact op met TSL voor deelname aan het JCOR programma. Doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen hoe partijen (vervoerders en verladers) gemotiveerd kunnen worden tot modal shift, zodat zij zelf contact opnemen met TSL voor deelname aan het JCOR programma.

In deze rapportage beschrijven we de belangrijkste inzichten uit de probleem- en gedragsanalyse op basis van deskresearch en interviews met stakeholders. De deskresearch bestond uit het bestuderen van de toegestuurde documenten van Topsector logistiek over het Off-Road Programma, gedeelde documenten van gesprekspartners en verschillende websites over modal shift, inclusief de website <https://go-off-road.nl/>.

Aanvullend op de deskresearch hebben we gesproken met:

1. Programma-manager Off-Road Programma
2. Programma-activator Off-Road Programma
3. Campagne & community Off-Road Programma & coördinator Off-RoadRunners
4. Campagne & community Off-Road Programma en regiomanager Zuid-Holland
5. Manager kerngebied vervoer Evofedenex
6. Projectmanager Logistiek & Energie Impuls Zeeland
7. Projectleider modal shift NPRC
8. Directeur Rail Cargo information Netherlands
9. Sales manager Schavemaker Transport B.V.
10. Team lead SC planning Zeeman
11. Directeur Overslag Terminal Bergambacht

Tevens hebben we bezocht:

1. Dutch Fresh Port Corridor bijeenkomst (29 juni 2023)
2. Overslag Terminal Bergambacht (25 september 2023)
3. Off-road event in Venlo (26 september 2023)

Deze rapportage beschrijft het vraagstuk en de kansen en barrières voor vervoerders en verladers om over te gaan op modal shift en deel te nemen aan het JCOR-Programma.

Vraagstuk

Doel

Het doel van het Joint Corridors Off-Road (JCOR) Programma is tweeledig:

1. Het verbeteren van duurzaamheid
2. Het verbeteren van de bereikbaarheid

Om deze doelen te behalen wil het JCOR-Programma bedrijven stimuleren om voor het vervoeren van lading zoveel mogelijk gebruik te maken van andere modaliteiten dan wegtransport, zoals: binnenvaart, spoor of short sea (modal shift). Minder kilometers op de weg zorgen zowel voor meer duurzaamheid door minder CO2-uitstoot als voor betere bereikbaarheid door minder filedruk.

Om bedrijven te faciliteren bij modal shift stimuleert het JCOR-Programma samenwerkingen tussen betrokken partijen (verladers en vervoerders). Het samenwerken is nodig, omdat voor het inzetten van modaliteiten als binnenvaart, spoor of short sea vaak een groter volume nodig is om voor betrokken partijen rendabel en betrouwbaar te zijn. Deze samenwerkingen worden vormgegeven in Joint Corridors die idealiter volledig synchromodaal transporteren.

Doelgroepen

Het JCOR-Programma richt zich primair op [verladers](#) en [vervoerders](#) en secundair op [studenten logistiek](#) (toekomstige logistiek medewerkers).

Uit de probleem- en gedragsanalyse komen nog twee andere belangrijke doelgroepen naar voren, namelijk: [expediteurs/ forwarders](#) en [terminals](#).

Overige doelgroepen zijn: logistiek dienstverleners en solution providers (systeembouwers). Stakeholders zijn: Rijksoverheid/ ministeries, Topsector Logistiek, Provincie, Evofedenex, Bureau Voorlichting Binnenvaart, RailCargo, Lean&Green, en Greenports.



Uit de probleem- en gedragsanalyse blijkt dat vooral de vervoerders bereikt worden met de activiteiten van JCOR-Programma. Ook de logistiek studenten lijken goed hun weg te kunnen vinden binnen het JCOR-Programma. De grootste uitdaging zit hem in het bereiken en motiveren van verladers, expediteurs/ forwarders en terminals.

Kansen en barrières

Communicatie

1. Veel jargon

- Er wordt veel (Engelstalige) jargon gebruikt, zowel op de websites, in documenten, uitnodigingen voor bijeenkomsten en filmpjes. Voor de grote verladers en vervoerders en partijen die zich bezighouden met logistiek is dit wellicht bekende terminologie. Maar voor bedrijven die minder thuis zijn binnen de logistiek en kleinere partijen is deze terminologie (deels) onbekend. Hierdoor worden deze bedrijven en kleinere partijen minder goed bereikt. In gesprekken wordt ook beaamd dat er minder jargon gebruikt zou moeten worden. Maar in de praktijk wordt het veel toegepast.



Gebruik leken taal (geen jargon) en spreek in de taal van je doelgroep bij het benaderen van bedrijven. Hiermee sluit je meer aan bij de beleavingswereld van de doelgroep.

2. Veel zenden, weinig ontvangen

- Er is veel zendingsdrang bij TSL. Dat zien we bijvoorbeeld op de website <https://go-off-road.nl/>, maar merken we ook in de gesprekken. De vraag is echter of bedrijven wel geholpen zijn met zoveel informatie. Er lijkt weinig aandacht te zijn op waar bedrijven nou echt behoefte aan hebben, waar ze tegenaan lopen en waarmee ze echt geholpen zijn. De theorie dat vergroten van kennis, leidt tot een andere houding en daardoor ander gedrag is inmiddels achterhaald.



Verdiep je in de doelgroep. Met welke vragen zitten zij? Welke informatiebehoefte of hulpvraag hebben zij met betrekking tot (multimodaal) transport. Hoe kun je het makkelijker voor ze maken om tot modal shift over te gaan? Sluit hier op aan met informatieverstrekking.

3. Geen doelgroep segmentatie

- *Verladers-vervoerders*: Van oudsher was er vooral contact met verladers, later is dit uitgebreid met vervoerders. In communicatie wordt er geen/ nauwelijks onderscheid gemaakt tussen deze twee groepen, terwijl zij wel enorm verschillen. Een doelgroep-gespecificeerde aanpak lijkt hier nuttig. Nu is de communicatie vrij algemeen, dit kan veel specifieker gericht worden op de vragen en behoeftes van de doelgroep. Daarnaast lijken vooral de verladers de keuze te maken tot modal shift. Hier zou nog meer op ingezet en specifiek ingezoomd kunnen worden.
- *Product- of logistiekgeoriënteerde bedrijven*: Er lijkt geen onderscheid gemaakt te worden in communicatie tussen product- en logistiekgeoriënteerde bedrijven, terwijl deze enorm verschillen. Productgeoriënteerde bedrijven zijn helemaal niet zo bezig met logistiek en staan veel verder van de logistieke wereld en het jargon vandaan. Deze bedrijven zouden veel meer aan de hand genomen moeten worden dan de logistiekgeoriënteerde bedrijven. Die zijn hier al veel meer thuis.
- *Directeuren-logistiek managers*: Er wordt wel onderscheid gemaakt tussen directeuren en logistiek managers. Dit is belangrijk, omdat dat voor modal shift draagvlak moet zijn bij zowel de directie als de logistiek managers.



Uit de gesprekken blijkt dat TSL vooral vervoerders bereikt, terwijl juist de **verladers** en **expediteurs** meestal de keuze maken tot modal shift. Een doelgroep-gespecificeerde aanpak biedt kansen om ook deze doelgroepen beter te bereiken. Daarnaast zijn ook de **terminals** interessant, omdat zij baat hebben bij Joint Corridors en modal shift. Ook deze doelgroep zou gericht benaderd kunnen worden.



Ook binnen de doelgroepen is segmentatie kansrijk. Vervoerders kunnen bijvoorbeeld gesegmenteerd worden naar multimodale vervoerders en unimodale vervoerders. Deze segmentatie is kansrijk, omdat je voor beide type vervoerders andere doelgedragingen zou formuleren (bv. multimodale vervoerders: overtuigen verladers om multimodaal te transporteren, wanneer dit een goed alternatief is voor wegtransport; unimodale vervoerders: zoeken samenwerkingspartners voor multimodaal transport). Dit geldt ook voor verladers. Om over te kunnen stappen op modal shift is het noodzakelijk een distributiecentrum vlakbij een terminal te hebben waar lading op spoor of water verder kan. Het is dus kansrijk om juist op deze verladers te focussen.

4. Website

- De website go-off-road lijkt verschillende doelen te dienen en is gericht op verschillende doelgroepen. Het gaat o.a. over het programma, de werkwijze, succesverhalen, onderzoeksthema's, studenten, evenementen en joint systems. Hierdoor staat er veel informatie op die voor een verlader of vervoerder alleen maar ruis vormt. Dit helpt/stimuleert niet tot gedragsverandering.



Een specifieke website gericht op bedrijven die zouden kunnen overstappen kan hiervoor een goede oplossing zijn. Deze zou dan een pragmatische insteek moeten hebben, weinig tot geen jargon gebruiken en specifiek ingaan op behoeftes en vragen van bedrijven die zouden kunnen toetreden.

Organisatorische punten

5. Regionale aanpak

- Er wordt gewerkt met een regionale aanpak. In sommige regio's weten de regiomanagers heel goed de verbinding te leggen tussen de partijen en zo modal shift te bewerkstelligen. De regiomanagers worden dan ook als succesvolle schakel gezien. Regio's waar dit minder goed lukt, kunnen daar meer in meenomen worden.

6. Doel of middel

- TSL ziet modal shift en Joint Corridors als een doel, verladers zien het als middel. Dit verschil in uitgangspunt zorgt mogelijk voor een suboptimale benadering van de doelgroep.

7. Lean & Green

- Er wordt binnen TSL vaak gerefereerd aan Lean & Green programma en het succes daarvan. Dit programma werkt ook met ambassadeurs (waardoor het als een soort heilige graal gezien

wordt). Wat opvalt bij het bekijken van deze website is dat het toegankelijker is voor de doelgroep en het eenvoudiger lijkt om ermee aan de slag te gaan. Goed om deze aanpak en website als referentiekader te hebben, echter gaat het wel om ander doelgedrag, met eenvoudiger handelingsperspectief (in stapjes). En vergt het dus een andere aanpak.

8. Off-road programma: ons kent ons

- Bij het Off-Road Programma is enthousiasme over filmpjes en succesverhalen. Hoewel de succesverhalen zeker kunnen bijdragen als inspiratie/ peer pressure/ normactivatie (mits de doelgroep zich er voldoende mee identificeert), lijkt de drijfveer van filmpjes en verhalen soms ook gericht op de interne organisatie. Het maakt de successen in de regio zichtbaar voor de andere regio's, waarvoor de regiomanager de complimenten krijgt.
- Het programma lijkt vooral gericht op de grote bedrijven. De kleinere bedrijven worden nauwelijks bediend. De succesverhalen laten voornamelijk de grote spelers zien. Dit zorgt voor weinig identificatie bij kleinere bedrijven. Ook lijken de subsidies alleen mogelijk voor grote bedrijven. Terwijl die het vaak zelf ook wel kunnen financieren, maar de kleinere bedrijven niet. De vraag is of bedrijven met kleinere volumes interessant zijn voor TSL binnen het Offroad-programma en/ of voor modal shift. Deze (sub)doelgroep heeft een andere benadering nodig.
- Het is een homogene wereld: veel mannen, grotendeels al wat ouder (en wat conservatiever).



Filmpjes die zich specifiek op de verschillende doelgroepen richten (bv. één voor verladers, één voor expediteurs en één voor terminals), die aansluiten bij de vragen en belevingswereld van deze doelgroepen en die handelingsperspectief bieden voor het doelgedrag, zijn kansrijk om deze doelgroepen geïnteresseerd en gemotiveerd te krijgen tot modal shift. Denk voor een filmpje voor verladers bv aan: (voor leken) laten zien hoe multimodaal transport werkt, welke voor- en nadelen er zijn en handelingsperspectief bieden (bv stappenplan) voor verladers om over te stappen op modal shift.

9. Triggers en barrières om over te stappen

- **Prijs** en **betrouwbaarheid** (beschikbaarheid, frequentie en snelheid) zijn de belangrijkste voorwaarden voor transport. Ook **flexibiliteit** wordt genoemd.
- **Duurzaamheid** komt pas daarna (soms opgelegd door hoofdkantoren vanuit andere delen van de wereld, soms intrinsiek gemotiveerd). Toch weten we vanuit ander onderzoek dat duurzaamheid vaak (achteraf) als argument gegeven wordt voor verandering, maar dat andere factoren de uiteindelijke triggers vormen voor verandering. Duurzaamheid kan overigens wel een trigger zijn, doordat bedrijven niet willen achterlopen op nieuwe ontwikkelingen. Ze willen dus de boot niet missen.
- Uit de interviews blijkt dat het **type lading** bepaalt welke transportmodaliteiten afvallen. Zo moet gekoelde of verse lading snel van A naar B vervoerd kunnen worden. Ook folderaanbiedingen van non-food artikelen vragen om snel transport. Dan is wegtransport vaak nog de beste optie.
- De **locatie van het distributiecentrum** is ook bepalend voor welke modaliteiten mogelijk zijn. Als een distributiecentrum ver van spoor of water af ligt, is wegtransport de meest kostenefficiënte en voordehand liggende modaliteit.

10. Investeren in toekomst

- Op verschillende manieren wordt geïnvesteerd in de toekomstige generatie binnen de logistiek. Dit uit zich vooral in het roadrunners-programma. Door bij deze jonge garde het zaadje te planten voor modal shift, kan dat op de lange termijn bijdragen aan meer draagvlak. Belangrijk om te realiseren dat dit wel een aanpak is van de lange adem.

Belemmeringen voor modal shift

11. Personeelstekorten

- Problemen met nieuwe aanwas in logistiek (minder animo bij opleidingen).
- Chauffeurstekorten kunnen een trigger zijn om off-road te gaan. Maar in de binnenvaart dreigt ook een personeelstekort te komen. Veel schippers zijn al op leeftijd en zullen binnen afzienbare tijd met pensioen gaan. Ook hier is weinig nieuwe aanwas.

12. Droogte

- De binnenvaart kampt met lage waterstanden bij lange droogte in de zomer. Dit vormt een groot risico voor het betrouwbaar kunnen leveren van goederen. In de praktijk blijkt dit vooral de import en export naar Duitsland te belemmeren. Desondanks lijken veel bedrijven het beeld te hebben dat dit voor alle rivieren in Nederland geldt. Wanneer er niet gevaren kan worden (door droogte) krijg je te maken met een reverse modal shift: bedrijven gaan weer terug naar transport over de weg.



Een reverse modal shift past prima in de gedachte van synchromodaal transport. Zodra de rivieren weer bevaaren kunnen worden, kan de lading weer van de weg af en via water vervoerd worden. Samenwerking tussen verschillende modaliteiten is dus heel belangrijk.

13. Geen transparantie

- Verschillende spelers lijken hun kaarten niet open op tafel te willen leggen. Sommige bedrijven lijken baat te hebben bij weinig transparantie. Dit belemmert een goede samenwerking omdat transparantie noodzakelijk is bij een Joint Corridor. Uit de interviews komt ook naar voren dat er strenge voorwaarden worden gesteld voor de duur dat containers weer terug bij de rederij moeten zijn, meestal 2 dagen. Indien containers later worden teruggebracht, worden hier kosten voor in rekening gebracht. Het vertragen van het logistieke proces levert voor sommige partijen dus financiële voordelen op. Ook blijkt het soms goedkoper om lege containers te vervoeren dan ze te vullen met lading van een ander bedrijf.



Door importerende bedrijven en exporterende bedrijven aan elkaar te koppelen, kunnen containers vaker vol vervoerd worden. Dit scheelt veel lege transporten en is voor de bedrijven goedkoper. Terminals of expediteurs kunnen hierin een belangrijke rol spelen.

14. Onbekend maakt onbemind

- Vaak zijn bedrijven bij modal shift afhankelijk van een andere nieuwe partij. Bedrijven zien dit vaak als risico, omdat ze niet weten hoe betrouwbaar die partij is. Voor bedrijven die al lang met vaste logistieke partner werken, is dit een enorme drempel.



Met een proefperiode tegen gereduceerde tarieven, kunnen bedrijven laagdrempelig andere transportmodaliteiten uitproberen en kan vertrouwen gewonnen worden. Bevalt het niet, dan kunnen ze altijd weer terug.

15. Geen totaalpakket

- Logistieke bedrijven bieden vaak maar één modaliteit van transport aan. Er zijn weinig logistieke bedrijven die verschillende modaliteiten aanbieden. Dit maakt het organiseren van modal shift lastiger. Wellicht kunnen expediteurs hierin een belangrijke rol spelen.



Het is interessant om te onderzoeken wat de voordelen zijn voor unimodale vervoerders om samen te werken met andere unimodale vervoerders met een andere transportmodaliteiten. Kunnen ze hierdoor bv. meer klanten binnenhalen?

16. Gebrek aan urgentie

- Er lijkt op dit moment weinig urgentie te zijn bij verladers/ vervoerder voor een modal shift en aan te sluiten bij een joint corridor. Externe factoren kunnen dat gevoel van urgentie triggeren, maar dit lijkt nu niet zo ervaren te worden.

17. Goed lopende supply chain

- Voor de supply chain zijn vaak alle stappen zeer exact op elkaar afgestemd. Door te kiezen voor een modal shift kan dit effect hebben op de hele supply chain. Dit kan het voor verladers zeer onaantrekkelijk maken om aanpassingen te maken naar modal shift.

Aanbevelingen

Stap 1. Doelgroepsegmentatie

Om de verschillende doelgroepen goed te kunnen bereiken en het gedrag te kunnen beïnvloeden, is een doelgroepgerichte (gedrags)aanpak noodzakelijk.

De eerste stap hierin is het specificeren en segmenteren van de doelgroepen. Als belangrijkste doelgroepen voor modal shift zien wij:

- Vervoerders
- Verladers
- Expediteurs/ forwarders
- Terminals

Omdat het heterogene doelgroepen zijn, is het belangrijk om de doelgroepen te segmenteren. Vervoerders kunnen bijvoorbeeld gesegmenteerd worden naar unimodaal en multimodaal; verladers kunnen bv. gesegmenteerd worden naar logistiekgeoriënteerd of productgeoriënteerd. Daarnaast is het zinvol bij verladers een selectie te maken op bv locatie distributiecentrum: wel of niet dichtbij een terminal aan water of spoor.

Stap 2. Doelgedragingen formuleren

De volgende stap is het per doelgroep specificeren van de doelgedragingen (concrete, waarneembare, gewenste gedragingen). Hieronder staan voorbeelden van doelgedragingen per doelgroep:

Vervoerders (unimodaal)

- Sluiten zich aan bij een Joint Corridor, waar ze hun modaliteit aanbieden als onderdeel van multimodaal transport.

Vervoerders (multimodaal)

- Maken bij de transportvraag altijd inzichtelijk welke modaliteiten gebruikt kunnen worden, wat de kosten hiervan zijn, de tijd die het kost en hoeveel CO2 wordt bespaard, zodat de klant (vervoerder) een goede afweging kan maken tussen verschillende modaliteiten.

Verladers

- Kiezen voor het vervoeren van lading niet automatisch voor de weg, maar voor binnenvaart, spoor en/of shortsea, indien geschikt en rendabel.

Expediteurs/ forwarders

- (Laten) onderzoeken wat het break-evenpoint is voor modal shift/ welke transportmodaliteiten voor hun klanten interessant kunnen zijn (bv. laten een student het break-evenpoint/ de transportmodaliteiten voor hun klanten doorrekenen) en adviseren de verlader tot multimodaal transport (indien geschikt en rendabel).

Terminals

- Benaderen actief verladers, vervoerders en expediteurs en laten hen kennismaken met elkaar en (de verschillende transportmogelijkheden van) de terminal (zien en uitproberen).

Zodra de doelgroepen en doelgedragingen gespecificeerd zijn, worden de gedragsbepalende factoren in kaart gebracht en de kansen voor gedragsverandering beschreven.

