

# JAARVERSLAG 2005



# Voorwoord

Voor u ligt het eerste jaarverslag van de Commissie Stedelijke Distributie. Hierin vindt u een beknopte weergave van onze activiteiten in 2005, de belangrijkste resultaten en de verantwoording van uitgaven. Met dit jaarverslag kijken we terug op een geslaagd eerste jaar, waarin we alle aspecten van stedelijke distributie hebben verkend. Van de problemen die je ziet tijdens het meerijden met vrachtwagenchauffeurs tot en met de kansen die bijvoorbeeld gemeente, horecaondernemers en – leveranciers hebben geïncasseerd door heel gericht samen te werken rond een gemeenschappelijk belang.

De Commissie Stedelijke Distributie ziet dit jaarverslag ook als een goed moment om vooruit te kijken. Daarom schetsen wij onze visie en geven u ook een overzicht van de activiteiten die staan gepland voor het lopende jaar. Een jaar waarin de Commissie met conclusies komt over de samenwerking en afstemming tussen vervoerders, detailhandel, gemeentebesturen, horeca en leveranciers. Conclusies in de vorm van een landelijk overzicht van knelpunten en oplossingen, maar ook in de vorm van een referentiemodel met inhoudelijke houvast voor alle partijen die dagelijks met elkaar zoeken naar concrete en lonende resultaten.

## Commissie Stedelijke Distributie

Alexander Sakkers *voorzitter*

Brigitte van der Burg *plaatsvervangend voorzitter*

Betty van Arenal

Cyril Driessen

Han Willems

## Opdracht

De Commissie Stedelijke Distributie is begin 2005 door de Minister van Verkeer en Waterstaat ingesteld als onafhankelijke commissie ter ondersteuning van de regionale samenwerking en afstemming tussen overheid en bedrijfsleven bij de bevoorrading van steden. De Commissie heeft als opdracht deze regionale samenwerking aan te jagen door advisering, onderzoek en desnoods arbitrage. Daarnaast heeft de Commissie een aantal specifieke onderzoeksvragen gekregen:

- het bieden van houvast in de vorm van een benchmarkinstrument;
- het in beeld brengen van de maatschappelijke en economische kosten en batenverdeling als gevolg van de organisatie en aanpak van stedelijke distributie, inclusief de ontwikkeling van een instrument om deze kosten en baten op regionaal niveau in beeld te brengen door samenwerkende partijen;
- het extra betrekken van marktpartijen bij het onderwerp stedelijke distributie;
- het in beeld brengen van de wenselijkheid en mogelijkheden van bovenregionale afstemming.

# Zonder bevoorrading van winkels geen vitale en leefbare binnensteden!

Bevoorrading van winkels en bedrijven is essentieel voor de manier waarop wij leven, werken en recreëren. Zonder stedelijke distributie geen vitale Nederlandse steden en dorpen waar bewoners kunnen genieten van de veelheid aan activiteiten, waar consumenten kunnen winkelen en uitgaan. Zonder stedelijke distributie echter ook minder druk op het milieu en een grotere verkeersveiligheid. De Commissie Stedelijke Distributie ziet de bevoorrading van kernwinkelgebieden dan ook als een onderwerp dat bij uitstek vraagt om de juiste balans tussen economie, leefbaarheid en vitale binnensteden of gezonde dorpen. Maar ook als een onderwerp dat alleen verbeterd kan worden door samenwerking tussen alle partijen die bij de bevoorrading een rol spelen.

Vanuit de opdracht die de Minister van Verkeer en Waterstaat heeft gegeven, kijkt de Commissie primair naar vervoerders, leveranciers, gemeenten, horeca en detailhandel. Dit zijn de partijen die elke dag weer direct invloed uitoefenen op de manier van bevoorraden, op de hoeveelheid vervoer en bijvoorbeeld op de tijdstippen dat bevoorraad kan of mag worden. Daarnaast heeft de Commissie ook oog voor kansen en beperkingen die allerlei partijen daaromheen kunnen creëren.

## Basisvoorwaarden

De Commissie Stedelijke Distributie ziet twee basisvoorwaarden voor samenwerking tussen vervoerders, leveranciers, ontvangers en bestuurders:

- actieve betrokkenheid van detailhandel en horeca; en de
- regierol van gemeenten.

Essentieel is dat voor de detailhandel en de horeca inzichtelijk wordt wat er bij ander bestelgedrag of andere bedrijfsactiviteiten kan worden gewonnen, bijvoorbeeld door een verbeterde en goedkopere bevoorrading en een beter winkelklimaat. Dit vraagt om actieve leveranciers en vervoerders die meedenken met hun afnemers en die bereid zijn om kostenvoordelen te laten zien en door te berekenen.

Daarnaast staat of valt samenwerking en afstemming bij de rol van de gemeente als initiator en regisseur. Vanuit haar verantwoordelijkheid als bewaker van de vitaliteit van de binnenstad en haar positie ten opzichte van alle andere betrokken partijen, is de gemeente het best toegerust om andere partijen in beweging te brengen en waar nodig bij te sturen. Heel specifiek is de gemeente nodig als instantie die als enige het beleid kan afstemmen met buurgemeenten in dezelfde regio of daarbuiten. Voor het vergroten van de mogelijkheden

voor innovaties en het beperken van kosten bij het vervoerend en verladend bedrijfsleven is deze afstemming van levensbelang.

## Economische én maatschappelijke winst

De Commissie realiseert zich dat een effectievere bevoorrading energie vraagt van alle belanghebbenden en alleen tot stand komt als dit voor alle betrokkenen iets oplevert. De Commissie heeft daarom ook gezocht naar de maatregelen die het meest rendabel zijn voor de samenleving én voor de bedrijven. Uit dit landelijke overzicht blijkt dat bij gelijktijdige verruiming van tijdsvensters door gemeenten en het inzetten van extra schone voertuigen de meeste bedrijfseconomische én maatschappelijke winst is te behalen. Dit illustreert dat gemeenten die schone vervoerders bevoordelen met ruimere tijdsvensters de meest effectieve beleidsmaatregelen hanteren. Daarnaast toont dit voorbeeld aan dat het loont om te investeren in samenwerking en afstemming met andere partijen die de stedelijke distributie bepalen. Samenwerking en afstemming die er voor zorgt dat de meest relevante maatregelen worden genomen.

De praktische en technische mogelijkheden om de bevoorrading in Nederland te verbeteren zijn zeer divers en talrijk. De kunst zit vooral in het samenwerken en zoeken van overeenkomsten tussen verschillende belangen en inzichten. Dit vraagt bij uitstek inzet van mensen en de instelling van alle betrokkenen om te zoeken naar combinaties van activiteiten die lonend zijn voor de samenleving en voor de bedrijven. Kortom stedelijke distributie als mensenwerk dat loont.

## Referentiemodel biedt handvatten

De Commissie Stedelijke Distributie hoopt dat door het belichten van de voordelen de benodigde afstemming en samenwerking tussen partijen op gang komt, maar ziet ook een duidelijke stimulerende rol voor zichzelf. Stimulerend in de vorm van advisering bij specifieke problemen en door het bieden van extra inhoudelijke houvast met een referentiemodel dat richtlijnen geeft voor beleidsmaatregelen en bedrijfsactiviteiten. Dit referentiemodel zal ook gebruikt worden bij de invulling van de arbitrage rol. De Commissie pakt de arbitrage op, in het uiterste geval, als samenwerking en afstemming in bepaalde regio's wordt geblokkeerd en niet tot resultaten leidt.



## Werkzaamheden 2005

In de eerste helft van 2005 heeft de Commissie zich georiënteerd op het onderwerp stedelijke distributie en de opdracht van de Minister van Verkeer en Waterstaat. Tijdens twee werkbezoeken en een bestuurdersbijeenkomst stonden de kansen en problemen rond de bevoorradings centraal. De Commissie kwam zo al snel in aanraking met voorbeelden uit Den Haag, Twente en Utrecht. De oriënterende gesprekken hebben een belangrijke rol gespeeld bij de verdere inkleuring van de opdracht die de Commissie heeft meegekregen. Zo is er voor gekozen om de vraag voor benchmarking voorlopig te interpreteren als het neerzetten van sterke voorbeelden die andere partijen aan het denken zetten in plaats van een landelijke vergelijking tussen regio's die onderling sterk van elkaar verschillen.

De Commissie heeft in de tweede helft van 2005 een omvangrijk onderzoeksprogramma uitgevoerd gericht op het ontwikkelen van verschillende instrumenten en het belichten van geslaagde voorbeelden. De resultaten hiervan zijn vastgelegd in de Instrumentenmap die tijdens de

Landelijke Manifestatie Goederenvervoer in Stedelijke Gebieden in december is gepresenteerd (zie kader). Daarnaast heeft de Commissie in het najaar specifiek aandacht gevraagd voor de voordelen van samenwerking tussen gemeenten en vervoerders als het gaat om het aanpakken van de problemen rond luchtkwaliteit en vrachtvervoer in steden. Dit is een extra stimulans geweest voor de recente ontwikkeling van een convenant tussen gemeenten, rijk en vervoerders, gericht op schoon vrachtvervoer en de instelling van milieuzones. Voorts was 2005 het jaar van het versterken van de noodzakelijke banden met gemeenten, branches, bedrijven, ministeries en kennisorganisaties. Zo heeft de Commissie zich op verschillende momenten gepresenteerd aan de verschillende doelgroepen, via presentaties en publiciteit in pers en vakbladen. Ook is bij de uitvoering van het onderzoeksprogramma op brede schaal een beroep gedaan op verschillende partijen voor informatie en medewerking. Zonder de constructieve houding van alle betrokkenen waren de producten van de Commissie nooit zo snel tot stand gekomen.

### De Commissie Stedelijke Distributie aan het werk

20 Januari	Ondertekening Instellingsbesluit Commissie Stedelijke Distributie door de Minister van Verkeer en Waterstaat	
22 Februari	Installatiebijeenkomst Commissie Stedelijke Distributie	Den Haag
23 Maart	Presentatie bij Deelmarkt Algemeen Distributievervoer Transport en Logistiek Nederland	Utrecht
7 April	Werkbezoek: verkenning problematiek en gesprek met detaillisten	Rotterdam, Pijnacker, Rijnsburg en Den Haag
19 Mei	Vergadering: ambitie commissie en onderzoeksvoorstel	Utrecht
31 Mei	Bestuurdersontmoeting met branches en koepels: kennismaking en presentatie ambities	Den Haag
23 Juni	Vergadering: vergelijking offertes onderzoek en presentatie onderzoek Mark Hogewoning	Utrecht
23 Juni	Werkbezoek: gesprek met wethouders, bedrijven en ambtenaren over samenwerking in Twente	Enschede
24 Juni	Keuze offertes onderzoeksprogramma	Den Haag
15 Juli	Start onderzoek door Buck Consultants International en EIM-groep	
8 September	Vergadering: voortgang onderzoek, problematiek luchtkwaliteit en individuele plannen gemeenten	Utrecht
15 September	Presentatie Verkeerscommissie Vereniging Nederlandse Gemeenten	Den Haag
22 September	Workshop met verschillende stakeholders in kader onderzoeksprogramma	Utrecht
13 Oktober	Vergadering: eerste resultaten Voorbeeldenboek, Achtergrondanalyse en contouren Dashboard Marktstimulans	Tilburg
19 Oktober	Persbericht: Oproep aan gemeenten om voertuigeisen onderling af te stemmen	
3 November	Vergadering: hoofdlijnen kosten/batenmodel en eerste contouren Werkboek	Den Haag
24 November	Werkbezoek bij Jan de Rijk	Roosendaal
28 November	Gesprekken met detailhandel, horeca en gemeenten over dashboard marktstimulans	Utrecht en Nijmegen
28 November	Executive dinner milieu en vrachtvervoer in steden met bestuurders gemeenten en bedrijfsleven	Eindhoven
15 December	Vergadering: uitkomsten landelijk beeld kosten en baten	Gorinchem
16 December	Landelijke Manifestatie Goederenvervoer in Stedelijke Gebieden samen met Voorbeeldproject Samen Goed Geregeld: presentatie deelresultaten aan de Minister van Verkeer en Waterstaat	Utrecht

## Landelijke Manifestatie Goederenvervoer in Stedelijke Gebieden en uitkomsten landelijk beeld

Op vrijdag 16 december heeft de Commissie Stedelijke Distributie samen met het Voorbeeldproject Samen Goed Geregeld de Landelijke Manifestatie Goederenvervoer in Stedelijke Gebieden georganiseerd. In verschillende workshops en presentaties stonden de concrete resultaten van dit voorbeeldproject in de regio Utrecht centraal en kwamende instrumenten die de Commissie heeft ontwikkeld aan de orde. De Manifestatie werd druk bezocht door lokale bestuurders, directeuren en vertegenwoordigers van vervoerders, horeca, detailhandel, verladers, ambtenaren van rijk, provincie en gemeenten en kennisinstellingen. Tijdens het tweede deel van de bijeenkomst heeft de Commissie de resultaten van het onderzoeksprogramma bekend gemaakt en ontving de Minister van Verkeer en Waterstaat de eerste Instrumentenmap uit handen van voorzitter Alexander Sakkers.

Belangrijk onderdeel van het onderzoeksprogramma vormt het landelijk beeld van de maatschappelijke en economische kosten en baten verdeling van de aanpak van stedelijke distributie:

- Feit is dat elke partij belang heeft bij verbetering van de huidige situatie: met ongeveer 600 miljoen euro aan transportkosten en 110 miljoen euro aan ontvangstkosten (in detailhandel en horeca) bestaat er bij het bedrijfsleven veel druk om de kosten te verminderen. Gemeenten blijven zoeken naar mogelijkheden om de veiligheid en leefbaarheid te versterken in het belang van de vitaliteit van de binnensteden.
- Uit het landelijk beeld valt als eerste op dat in vergelijking met 2002 de totale kosten en baten in 2005 in Nederland als gevolg van nieuwe venstertijden amper zijn toegenomen: er is een extra aantal gemeenten met venstertijden, maar in andere gemeenten zijn de tijden juist weer versoepeld waardoor het totale effect gering is.
- Ten tweede valt op dat de meest rendabele combinatie van maatregelen is te realiseren door het loslaten van de venstertijden onder gelijktijdige vergroting van de inzet van schone voertuigen. Dit levert een win-win situatie op voor ontvangers (winkelklimaat, minder voertuigbewegingen), vervoerders en leveranciers (minder transportkosten) en overheid, burgers, consumenten (minder milieubelasting en grotere verkeersveiligheid).
- De besparing in transportkosten loopt bij deze combinatie op tot 65 à 70 miljoen euro op jaarbasis (daling

met 11,6 %), terwijl bijvoorbeeld de uitstoot van fijn stof afneemt met enkele tientallen procenten (84,6 % uitgaand van de allerschoonste vrachtwagens). De verkeersveiligheid wordt groter doordat er minder voertuigbewegingen worden gemaakt.

- Kanttekening vormt de feitelijke mogelijkheid om bevoorrading in de middag toe te staan terwijl consumenten winkelen. De Commissie ziet de conclusies als een steun in de rug van gemeenten die het ontheffingenbeleid voor bevoorrading in de middag koppelen aan strengere voertuigeisen en als een goede start voor discussies gericht op het realiseren van lokaal en regionaal maatwerk.
- Met de rekenmodule in de Instrumentenmap kan de kosten en batenverdeling in een lokale situatie in beeld worden gebracht. Zo kan ook worden bekeken welke andere lonende maatregelencombinaties in die specifieke gevallen interessant zijn.



### Afscheid van Wolter Lemstra

*In de maand mei heeft Wolter Lemstra om persoonlijke redenen zijn voorzitterschap neergelegd. Met zijn vertrek heeft de Commissie een zeer gedreven en deskundige voorzitter verloren. Met ingang van 1 juli 2005 is Lemstra opgevolgd door Alexander Sakkers (hij bekleedde eerder al de functie van plaatsvervangend voorzitter) en is Brigitte van der Burg benoemd tot plaatsvervangend voorzitter.*

# Verantwoording uitgaven 2005

De Commissie Stedelijke Distributie wordt gefaciliteerd door de Minister van Verkeer en Waterstaat in de vorm van financiële ruimte voor onderzoek en bijeenkomsten en in personele ondersteuning. Daarnaast ontvangen de Commissieleden vacatiegelden en komen de voorzitter en plaatsvervangend voorzitter in aanmerking voor een vaste maandelijkse beloning vanuit het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De vacatiegelden en beloningen zijn begin 2005 vastgesteld conform de richtlijnen van het Ministerie van Financiën.

## Uitgaven 2005 (inclusief BTW)

### Onderzoek

Onderzoeksprogramma Buck en EIM, waaronder ..... € 169.857,03

- Opname jaren 1998 en 2002
- Second opinion TNO

### Publicaties, bijeenkomsten en communicatie

Voorontwerp en vormgeving Instrumentenmap, ..... € 59.839,15  
waaronder:

- Omgevingsanalyse
- Voorbeeldenboek
- Werkboek
- Cd-rom Dashboard Marktstimulans en Rekenmodule

Landelijke Manifestatie 16 december 2005, waaronder: ..... € 7.422,05

- Dagvoorzitterschap
- Uitnodigingen en aankleding
- Foto's en videopresentatie

Inzet Kenniscentrum Grote Steden (oktober-december) ..... € 5.140,00  
Bijeenkomsten Commissie met externen ..... € 5.924,82  
Ontwikkeling huisstijl en internet ..... € 9.453,95

### Inzet Commissie

Vacatiegelden en vergoedingen Commissie ..... € 29.765,84

**Totaal** ..... € **287.402,84**

### Personele ondersteuning vanuit ministerie van Verkeer en Waterstaat

Secretaris ..... 1,0 fte S13  
Projectmedewerker ..... 0,4 fte S8



## Instrumentenmap en Voorbeeldenboek

De Commissie Stedelijke Distributie heeft in december 2005 de Instrumentenmap uitgebracht. De map biedt extra houvast voor samenwerkende partijen en bevat:

- Voorbeeldenboek, waarin succesvolle voorbeelden op het gebied van stedelijke distributie staan beschreven samen met enkele projecten in de experimenteerfase.
- Omgevingsanalyse 'Grip op stedelijke distributie', met meer informatie over het onderwerp stedelijke distributie en de positie van verschillende partijen (gemeenten, detailhandel, horeca, vervoerders, producenten).
- Dashboard Marktstimulans, een instrument waarmee de verschillende belangen van binnenstadsondernemers, bestuurders en andere belanghebbenden scherp in beeld komen. Het instrument is geschikt voor het op gang brengen van samenwerking tussen deze spelers
- Maatschappelijk en economisch kosten en batenmodel, gericht op het doorrekenen van de kosten én batenverdeling op regionale schaal van reeds geldende maatregelen en afspraken of nieuw te maken afspraken. Op verzoek van de Commissie is dit model voorzien van een second opinion door TNO.
- Werkboek Stedelijke Distributie, met richtlijnen voor het opzetten van samenwerkingsprojecten tussen bedrijven en gemeenten en tussen gemeenten onderling en specifieke informatie over maatregelen die geschikt zijn bij stedelijke distributie.

De Instrumentenmap is beschikbaar in een oplage van 500 exemplaren voor iedereen die gericht aan de slag wil met samenwerking en afstemming met andere partijen. Het Voorbeeldenboek is in een oplage van 2000 exemplaren geleverd omdat de Commissie met dit boek meer interesse wil kweken voor het onderwerp stedelijke distributie en de mogelijkheden en kansen van verschillende projecten.

# Agenda 2006

Het jaar 2006 is voor de Commissie Stedelijke Distributie het laatste volledige uitvoeringsjaar. De Commissie heeft dan ook de ambitie om in december van dit jaar aan te kunnen geven wat de stand is in Nederland met betrekking tot de samenwerking en afstemming. Daarmee is dit jaar er ook echt één van het aanjagen en ondersteunen van samenwerking tussen gemeenten en bedrijven.

De Commissie Stedelijke Distributie heeft de volgende werkzaamheden gepland in het komende jaar.

## *januari-december*

De ondersteuning van samenwerkingsprojecten door bemiddeling en/of advisering. De Commissie Stedelijke Distributie wil projecten waarbij de deelnemende partijen zich committeren aan de samenwerking ook concreet ondersteunen door, in een gezamenlijke bijeenkomst, met hen de verschillende instrumenten in te zetten.

## *februari-maart*

De vorming van nieuwe colleges van B&W in Nederland: de Commissie vraagt op grote schaal aandacht voor het onderwerp stedelijke distributie en hoopt dat dit onderwerp wordt opgenomen in de nieuwe college-programma's.

## *februari-juni*

De uitwerking van een referentiemodel voor stedelijke distributie dat meer inhoudelijk houvast kan geven aan maatregelen van overheden of bedrijven om de bevoorradings efficiënter te maken en beter af te stemmen met maatschappelijke wensen en eisen (zie ook kader).

## *maart-september*

Het testen van de ontwikkelde instrumenten, en dan met name de rekenmodule maatschappelijke en economische kosten en baten en het Dashboard marktstimulans. Eventueel worden onderdelen uit de Instrumentenmap herzien.

## *oktober-december*

In het laatste kwartaal zal de Commissie vervolgens conclusies trekken en zoeken naar de meest effectieve manier waarop stedelijke distributie ook in de komende jaren door gemeenten, leveranciers, vervoerders, detailhandel en horeca kan worden vormgegeven.



## **Referentiemodel stedelijke distributie**

De Commissie Stedelijke Distributie heeft al vanaf de instelling veel opmerkingen van partijen ontvangen over het ontbreken van meer inhoudelijk houvast of richting voor stedelijke distributie. Sommigen noemen dit een landelijk kader, anderen hebben het eerder over een handreiking. Een dergelijk houvast helpt de Commissie ook bij het invullen van de bemiddelaar- of arbitroerrol. Daarnaast heeft de Commissie de specifieke vraag van de Minister van Verkeer en Waterstaat meegekregen om in beeld te brengen voor welke onderwerpen en wanneer bovenregionale afstemming aan de orde is.

De Commissie heeft besloten om beide ideeën te combineren onder de titel 'referentiemodel' en een aantal punten uit te werken zodat er een model ligt dat ook inhoudelijk richting geeft bij de benodigde samenwerking en afstemming. In dit kader is in het najaar 2005 een uitvraag gesteld over de eerste reacties op een referentiemodel. Tegelijkertijd heeft de Commissie de Instrumentenmap ontwikkeld, waarbinnen het Werkboek op verschillende thema's al extra houvast geeft. In 2006 wil de Commissie de ideeën voor een referentiemodel samen met de betrokken partijen verder uitwerken en omzetten in een werkbaar geheel voor de toekomst.

# De Commissie Stedelijke Distributie

## *Drs. A.B. Sakkers, voorzitter*

Alexander Sakkers (1948) is burgemeester van de gemeente Eindhoven. Als burgemeester staan veiligheid en openbare orde, werkgelegenheid en regionale samenwerking hoog op zijn prioriteitenlijst. Hij is ook voorzitter van het Dagelijks en Algemeen Bestuur Samenwerkingsverband Regio Eindhoven.

## *Mw.dr. B.I. van der Burg, plaatsvervangend voorzitter*

Brigitte van der Burg (1961) is zelfstandig adviseur op de beleids-terreinen deregulering, ondernemerschap, sociale zekerheid en arbeidsmarkt. Eén van haar nevenwerkzaamheden is haar functie als lid van het bestuur van het Adviescollege Toetsing Administratieve Lasten (ACTAL), dat onder andere de bevoegdheid heeft alle voorgenomen wet- en regelgeving te toetsen op administratieve lasten vóór deze in de Ministerraad worden behandeld. Mevrouw Van der Burg heeft veel ervaring met het Midden en Kleinbedrijf, zo was zij eerder directeur van de Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap en heeft zij in verschillende projecten en publicaties de positie van het bedrijfsleven belicht.

## *Mw. A.H. van Arenthals – Kramer Freher*

Betty van Arenthals (1944) is momenteel voorzitter van de European Association of National Organisations of Textile Retailers. Daarvoor was zij onder andere vice-voorzitter van MKB-Nederland, voorzitter van de Nationale Winkelraad en voorzitter van Mitex, de brancheorganisatie voor de mode-, sport- en schoenendetailhandel.

## *Dhr. C.J. Driessen*

Cyril Driessen (1953) is algemeen directeur van De Klok Logistics bv in Nijmegen, een logistieke dienstverlener met als specialisme de logistieke processen rond producten voor de papier- en grafische industrie en woningtextiel. De heer Driessen is daarnaast vice-voorzitter van Transport en Logistiek Nederland.

## *Ir. J.N. Willemse*

Han Willemse (1948) is voormalig directeur Logistiek van Albert Heijn en heeft momenteel een zelfstandig adviesbureau. De heer Willemse heeft veel ervaring met logistieke processen binnen grootwinkelbedrijven en is sterk gericht op de mogelijkheden van innovaties.

## *Contact*

Commissie Stedelijke Distributie, Postbus 20904, 2500 EX Den Haag  
Telefoon 070-3511423, [www.stedelijkedistributie.nl](http://www.stedelijkedistributie.nl)



*Alexander Sakkers overhandigt Instrumentenmap aan Karla Peijs*



*Brigitte van der Burg in gesprek met Yet van den Bergh*



*Betty van Arenthals, Cyril Driessen en Han Willemse bij ontvangst estafettestokje van Alexander Tchernoff*