

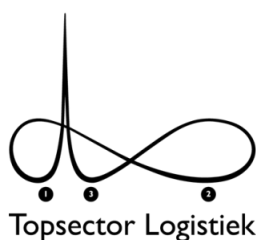
OVER MORGEN

Logistieke hubs

Onderzoek naar succesfactoren

rapportage

In opdracht van:



2 juli 2021

Auteurs:

Edvard Hendriksen

Hidde van der Kolk

Stijn Rutgers

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Definitie van een logistieke hub	4
3.	Kritische succesfactoren	6
4.	Conclusies en aanbevelingen	13
5.	Bijlage: Cases	16

1. Inleiding

Logistieke hubs lijken de aangewezen oplossing te zijn voor minder stedelijke verkeersbewegingen en minder uitstoot als gevolg van pakketdiensten, levering aan winkels en bevoorrading van horeca. De bundeling van logistieke stromen in een hub aan de stadsrand lijkt daarbij een ideale match te zijn met de inmiddels vaker voorkomende zero emissiezones. Maar waarom starten steeds meer ondernemers een hub en waarom zouden afnemers van een hub gebruik willen maken?

Hub-eigenaren zien markt in de ontwikkeling van een logistieke hub om afnemers en leveranciers te ontzorgen tegen betaling. Een extra schakel in de leveringsketen aanbrengen zal in eerste instantie geld kosten, dus het verdienmodel moet goed doordacht en realistisch zijn. De bundeling van de orders van verschillende leveranciers is zowel een toegevoegde waarde als een uitdaging. Hoe integreren verschillende systemen, leveranciers en afnemers? En waarom zouden vervoerders en leveranciers niet zelf gaan inzetten en investeren op schoner en kleiner vervoer voor de laatste kilometers de stad in, zoals sommige grote partijen dat al doen. Daarnaast moet het voor een afnemer uiteraard geld opleveren in plaats van kosten om van een logistieke hub gebruik te maken als daar geen wettelijke noodzaak voor is.

1.1. Huidige ontwikkelingen en ervaring in Nederland

Er is in de afgelopen jaren al veel gepioneerd en initieert wat betreft logistieke hubs, maar de praktijk ervaringen leren dat het bij realisatie en bedrijfsvoering van hubs gaat om maatwerk. Per stad, dorp en regio spelen verschillende factoren die invloed hebben in focus, grootte en afzetmarkt van een potentiële logistieke hub. De overheid heeft grote ambities en visies op het gebied van duurzame stedelijke mobiliteit waar logistieke hubs een rol in spelen. Of deze ambities realistisch zijn wordt in twijfel getrokken door stakeholders maar ondernemers en experts binnen de logistiek hebben vertrouwen dat marktwerking en concurrentie zullen zorgen voor oplossingen. Overheden zullen alleen moeten zorgen voor een duidelijke stip op de horizon om zo een toekomst te bepalen. Een centrale nationale visie en het aandragen van schaalbare oplossingen kan een bijdrage leveren aan innovatie, opschaling en verhelderen wat er nodig is om een te lange experimenteerfase te voorkomen.

1.2. Opzet en onderzoeksdoel

In dit onderzoek is de huidige stand van zaken in kaart gebracht met betrekking tot logistieke hubs in Nederland. In deze rapportage is een logistieke hub per definitie een gedeelde faciliteit waarin logistieke stromen van verschillende leveranciers bij elkaar komen en gebundeld verder gaan. Er is daarbij aansluiting gezocht op bestaande onderzoeken en rapporten om een bijdrage te leveren aan het algemene kennisniveau met betrekking tot logistieke hubs. We belichten in dit onderzoek de definitie van verschillende soorten bestaande hubs in Nederland. Daarnaast hebben we aan de hand van interviews met experts invulling gegeven aan de vraag wat de kritische succesfactoren zijn op het al dan niet slagen van een logistieke hub. Tot slot doen wij in de conclusie een aantal aanbevelingen voor logistiek Nederland en overheden die actief zijn in de uitrol van logistieke hubs.

2. Definitie van een logistieke hub

Over wat een logistieke hub precies omvat verschillen de inzichten. Er zijn dan ook uiteenlopende manieren om een logistieke hub te definiëren. Voor het bepalen van de scope van deze rapportage is het nodig om een heldere definitie te stellen. Bovendien is een definitie nodig om richting te geven aan toekomstige initiatieven om de opkomst van logistieke hubs te stimuleren.

In dit hoofdstuk worden in de eerste paragraaf een aantal kenmerken van hubs benoemd, en in de tweede paragraaf worden verschillende manieren om de schaal of omvang van een hub te meten. Op basis van beide paragrafen wordt een definitie gesteld waarmee in deze rapportage gewerkt wordt.

2.1. Kenmerken

Het begrip “logistieke hub” kan faciliteiten met zeer verschillende kenmerken omvatten. Kenmerken zijn:

- **Verschijningsvorm:** Men zou kunnen zeggen dat een haven of luchthaven een hub is, omdat het een knooppunt van logistieke stromen is. Ook kan een bedrijventerrein met meerdere logistieke dienstverleners als hub beschouwd worden. Voor deze rapportage gaan we uit van een hub die fysiek in één faciliteit (gebouw of terrein) gevestigd is.
- **Logistieke stromen:** Door een hub kunnen verschillende soorten logistieke stromen worden gevoerd. Het kan daarbij gaan om uiteenlopende soorten goederen, zoals pakketten, ongekoelde bevoorrading (ook: ambient) of gekoelde goederen, bulkgoederen (zoals vloeistoffen of vuilnis). Later in deze rapportage blijkt dat het combineren van logistieke stromen een succesfactor kan zijn (hoofdstuk 3), waardoor er in de definitie geen onderscheid gemaakt zal worden op basis van de logistieke families.
- **Gedeeld versus privaat:** Logistieke hubs kunnen door één logistieke dienstverlener worden gebruikt, of worden gedeeld door verschillende partijen. In deze rapportage zal steeds specifiek benoemd worden of het om een gedeelde of een private logistieke hub gaat.
- **Deel van de logistieke keten:** Logistieke hubs worden vaak gezien als het punt waarop logistieke stromen worden overgeladen voor het laatste deel van de levering, de “last mile”. Vaak gaat het daarbij om transport over langere afstanden die aan de rand van een stad wordt overgeladen voor vervoer de stad in. Een logistieke dienstverlener of aanbieder van een logistieke hub kan echter een groter deel van de logistieke stroom aanbieden, bijvoorbeeld:
 - De levering vanaf de oorsprong van de zending tot aan het eindpunt
 - Retourzendingen zoals het ophalen van retourpakketten of afvalstromen

2.2. Schaal

De schaal van een logistieke hub kan op verschillende manieren gemeten worden. Een aantal schalen waarop gemeten kan worden zijn:

- Volume van goederen dat door de logistieke hub stroomt, bijvoorbeeld gemeten in aantal gewicht of volume, aantal pakketten of aantallen zendingen;
- Aantal logistieke stromen dat door de hub wordt afgehandeld;
- Omvang van de logistieke hub in vloeroppervlak;
- Aantal logistieke dienstverleners dat gebruik maakt van de hub;
- Verzorgingsgebied of aantal ontvangers van zendingen vanuit de hub.

DEFINITIE

Een **logistieke hub** is één faciliteit waarin logistieke stromen worden gecombineerd en binnen een bepaald verzorgingsgebied worden geleverd.

Een **gedeelde logistieke hub** is een logistieke hub waarbij meerdere logistieke dienstverleners van één faciliteit gebruik maken voor het combineren en afleveren van hun logistieke stromen.

3. Kritische succesfactoren

Het voornaamste doel van dit onderzoek is het identificeren van kritische succesfactoren die een rol spelen bij het al dan niet slagen van een logistieke hub. Deze factoren zijn geïnventariseerd op basis van zowel desk research als de interviews (zie hoofdstuk 1. Inleiding).

3.1. De propositie

Vanuit zowel het desk research als de interviews werd duidelijk dat initiatief voor logistieke hubs valt of staat met een goed doordachte propositie richting zowel de logistieke partijen die deelnemen in de hub, als de ontvangers van goederen.

Een propositie vanuit een gedeelde logistieke hub (zoals CityHub):

- Biedt voordeel voor de logistieke dienstverlener:
 - Door met passende voertuigen te leveren en daardoor kosten te besparen. Een kanttekening is dat investeren in passende voertuigen dan wel nodig is, voor zzp'ers soms moeilijker dan grote partijen. Vervolgens kan wel voorkomen worden dat met een te zware vrachtwagen een relatief kleine levering moet worden gedaan. Zowel uurloon van de chauffeur als het voertuig zijn duur en het gebruik van een hub kan in deze situatie kosten besparen
 - Door te voldoen aan regulering op het gebied van emissies en voertuigbewegingen
 - Door te besparen op kosten voor vastgoed, met name als de hub wordt gecombineerd met andere functies en verschillende partijen, zoals kantoorruimte of laadplekken
- Biedt voordeel voor de ontvanger:
 - Doordat er minder aflevermoment zijn, door bundeling van stromen van verschillende dienstverleners
 - Doordat retourneren makkelijker wordt, de logistieke dienstverlener kan verschillende retourstromen mee terug nemen naar de hub.
 - Doordat verzendkosten dalen
- Biedt voordeel voor de gemeente en leefomgeving:
 - Doordat er met kleinere voertuigen gewerkt wordt
 - Doordat regels voor emissies, gewicht en omvang worden nageleefd

Een belangrijk aandachtspunt hierbij is wel dat er veel innovatie nodig is om een dergelijke gedeelde hub te ontwikkelen. Er moeten technische ontwikkelingen plaatsvinden, maar ook logistieke processen worden uitgewerkt die zo slim mogelijk omgaan met combineren van stromen.

Verschillende bronnen gaven aan dat het doen van aanbestedingen hierbij averechts werkt doordat dit innovatie juist ontmoedigt. In het geval van een aanbesteding zit er vaak één partij met financiële ondersteuning op één verzorgingsgebied. Er is daardoor geen prikkel meer tot innovatie en het aantrekken van andere logistieke dienstverleners om de hub mee te delen.

Er is veel slagkracht nodig om partijen bij elkaar te brengen die een logistieke hub kunnen delen. Dit kan op verschillende manieren, zoals beginnen met een grote partij en uitbouwen. Gemeenten kunnen dit stimuleren door een aantrekkelijk klimaat voor het delen van hubs te scheppen (zie 3.3.)

AANBEVELINGEN

- Aanbestedingen zijn niet effectief, laat gemeente focussen op het scheppen van een goed klimaat dat het delen van hubs stimuleert.
- Gemeenten kunnen optreden als netwerk-organisatie om hub-aanbieders en ontvangers van goederen bij elkaar te brengen.

3.2. Markt

Het is voor stakeholders nog niet duidelijk hoe het toekomstige logistieke speelveld er uit gaat zien. Er zijn een aantal ontwikkelingen zichtbaar waarvan nog niet duidelijk is welke de overhand krijgen. We bespreken in de volgende paragrafen een aantal van deze ontwikkelingen.

3.2.1. Zelf georganiseerde bezorging

Sommige retailers zijn hun eigen logistiek (pakketbezorging) gaan organiseren. Voorbeelden zijn supermarkten die hun boodschappen bezorgen, maar ook winkels zoals Coolblue. Deze bedrijven zien grote voordelen van het integreren van de gehele keten en daarmee zelf in contact staan met de klant, tot aan de voordeur. Sommige bedrijven (zoals Coolblue) voeren deze bezorging zo veel mogelijk uit met lichte voertuigen, maar dat geldt niet overal. Het zelf uitvoeren van de bezorging staat haaks op de ontwikkeling van logistieke hubs omdat er alleen goederen van één partij worden bezorgd en dus geen stromen worden gebundeld.

3.2.2. Zelf georganiseerde hubs

Naast retailers die hun eigen logistiek gaan organiseren, zijn er ook bestaande logistieke partijen die wel een stap naar hubs maken. Een voorbeeld is PostNL die zijn eigen pakketten aan de rand van de stad overslaat van grotere voertuigen naar kleine elektrische voertuigen (LEV's) die de bezorging tot aan de deur doen. In dit voorbeeld is er zeker sprake van een logistieke hub, maar is het voordeel voor de leefomgeving beperkt doordat er geen bundeling van logistieke stromen plaatsvindt. Wel wordt er met kleinere en schonere voertuigen bezorgd.

In deze situatie veranderen logistieke dienstverleners hun werkwijze, maar wordt het logistieke systeem niet ingrijpend veranderd. De invloed van deze transitie op de leefbaarheid van de stad is dus ook beperkt.

3.2.3. Transitiepad

In de voorgaande paragraaf wordt al het beeld geschetst van een bestaande logistieke partij die zijn systeem anders inricht door de binnenstedelijke bezorging met andere voertuigen uit te voeren. Gezien deze huidige trend zullen naar verwachting meer logistieke dienstverleners overgaan op deze systematiek. In de toekomst wordt het mogelijk de norm dat vrijwel alle logistieke stromen

plaatsvinden middels LEV's die vanuit hubs opereren. Deze hubs zijn dan echter nog steeds in gebruik door slechts één dienstverlener die alleen zijn eigen logistieke stromen bundelt.

Gedeelde logistieke hubs bieden meer voordelen. In gedeelde hubs kunnen logistieke stromen van verschillende dienstverleners worden gebundeld en effectiever worden uitgeleverd. Hierdoor wordt het aantal vervoersbewegingen door het verzorgingsgebied verder teruggebracht. Daarnaast kan er betere afstemming plaatsvinden voor het te gebruiken voertuig passend bij een bepaalde logistieke stroom. Ook zijn er mogelijkheden voor omgekeerde logistieke stromen, zoals het ophalen van retourzendingen of inzamelen afvalstromen.

In belangrijke mate heeft het klimaat waarin logistiek georganiseerd wordt effect op het toekomstbeeld. Regelgeving, subsidies en inkoopbeleid vormen dit klimaat en zijn dus ook “de knoppen waar de bestuurder aan kan draaien”. Zie verder paragraaf 3.3

AANBEVELINGEN

- De rijksoverheid kan met wet- en regelgeving sturen op de ontwikkeling die de markt doormaakt. Op deze manier kan een markt worden ontwikkeld waarbij het delen van assets zoals voertuigen en hubs (vastgoed) aantrekkelijker wordt.

3.3. Regelgeving

Zoals beschreven is er een bepaald klimaat nodig om te zorgen dat gedeelde logistieke hubs de toekomstige norm worden voor het systeem van logistieke stromen. Dit klimaat wordt gevormd door:

- **Eisen aan voertuigen**
Dit kan gaan om emissie-eisen, zoals door de toekomstige zero-emissies zones (ZE zones) worden geregeld, maar ook eisen aan vorm, omvang of gewicht van voertuigen. Naar verwachting zijn emissie-eisen niet voldoende om grote zware voertuigen te weren uit bijvoorbeeld stadscentra. Regelgeving die bijvoorbeeld kadeverzakking tegen moet gaan kan helpen om lichtere en kleinere voertuigen de norm te maken.
- **Ontheffingen en vergunningverlening**
Er worden vergunningen of ontheffingen uitgegeven die regelen dat voertuigen voor levering van goederen een bepaald (centrum)gebied in mogen. De gemeente bepaalt wie deze ontheffingen ontvangt en tegen welke voorwaarden. In deze voorwaarden kan geregeld worden dat alleen levering bij een bepaald aantal stops of een bepaald voertuigtype het gebied in mag.
- **Subsidies en inkoop**
Vanuit verschillende bestuurlijke niveaus worden subsidies beschikbaar gesteld om de logistiek te verduurzamen. Hierbij ligt de focus op emissiereductie.

Uit de interviews komt naar voren dat er in Nederlandse gemeenten te weinig kennis is om effectief aan deze “knoppen” te draaien. Op bestuurlijk niveau is er vooral bij de rijksoverheid kennis aanwezig, maar die hebben geen directe invloed op het logistieke klimaat binnen gemeenten. Gemeentelijke

bestuurders hebben geen sterke visie op logistiek en kunnen daarom ook niet het klimaat scheppen dat nodig zou zijn om de transitie richting gedeelde logistieke hubs te sturen en daarmee effectief de leefbaarheid van de stad te verbeteren.

Ook is bij het sturen op leefbaarheid van de stad ten aanzien van logistiek een zeer grote focus op milieu en duurzaamheid. De gemeenten opereren hierbij vanuit het oogpunt van klimaat en luchtkwaliteit, waarbij de focus op emissiereductie komt te liggen. Hierdoor wordt er te weinig aandacht geschonken aan andere effecten op het leefklimaat zoals het aantal voertuigbewegingen en de ruimtelijke impact die grote logistieke voertuigen hebben.

AANBEVELINGEN

- Er is zowel op landelijk als gemeentelijk niveau behoefte aan een duidelijke visie op logistiek, zodat bestuurders een helder doel hebben bij het instellen van regelgeving.
- Er is meer permanente kennis en ervaring nodig bij gemeenten om te zorgen dat er effectief gestuurd kan worden op het scheppen van een gunstig milieu voor gedeelde logistieke hubs.

3.4. Locatie

Omdat de verwachting is dat gemeenten en andere overheden op termijn steeds vaker voor een emissie vrije (binnen)stad gaan kiezen, is de locatie van een logistieke hub aan de directe rand van een ZE-zone ideaal. Van het distributiepunt tot de logistieke hub of de zero emissie zone kan de vervoerder met conventionele modaliteiten werken. Vanaf daar is er de mogelijkheid om met ZE-voertuigen verder te gaan naar het eindpunt. Bedrijventerreinen komen al snel naar voren als ideale locaties. Ze liggen immers vaak aan de rand van de stad, er is vaak beschikbare ruimte, vaak zijn er weinig tot geen omwonenden en de bereikbaarheid is op orde. Ook werken gemeenten en bedrijventerreinbeheerders steeds vaker aan een duurzaam imago, waardoor er een grotere kans is dat bedrijven op het betreffende bedrijventerrein mee willen investeren of gebruik willen maken van de logistieke hub.

Om een logistieke hub te realiseren zijn er daarnaast nog een aantal must-have factoren wat de locatie betreft. Bestuurlijk draagvlak binnen de gemeente, de consensus om in te zetten op logistieke efficiëntie en de ruimte een hub te ontwikkelen is een van de genoemde zaken. De logistieke hub moet passen in het vigerende bestemmingsplan, of doormiddel van een gebruikelijke procedure in het gemeentelijke beleid passen. Gemeenten kunnen naar een reagerende rol, ook een faciliterende en activerende rol innemen. Zo kan er voor gunstiger verkeersbeleid rondom potentiële locaties worden gezorgd, zoals het toestaan van het gebruik van taxi, tram en busbanen en het aanleggen van goede infrastructuur.

Een andere factor die meehelpt in het sneller opschalen van logistieke hubs aan de rand van stadscentra is het beschikbaar stellen van voldoende capaciteit van het netwerk ten behoeve van (snel)laadinfrastructuur ter bevordering van het gebruik van elektrische voertuigen. Alhoewel de gemeente niet altijd direct invloed heeft op het al dan niet verzorgen van voldoende capaciteit op het netwerk kan de gemeente wel medeverantwoordelijkheid nemen voor het regelen van juiste openbare (snel)laadinfrastructuur. Ook kan de gemeente ondernemers ondersteunen die met de netbeheerder naar een oplossing zoeken.

Daarnaast werd door experts aangegeven dat het voor de businesscase aantrekkelijk is om er voor te kiezen als hub-eigenaar eigen energie op te wekken op het eigen dak of de daken in de omgeving. Denk hier aan bedrijven op hetzelfde bedrijventerrein of naastgelegen grootschalige bouwwerken zoals bedrijfshallen of datacentra. Echter, voor eventuele terug-levering van energie is ook voldoende netcapaciteit van belang. Hier is wel samenwerking en kennisdeling van bedrijven benodigd. Niet alleen om gezamenlijk energie op te wekken, maar ook voor de afstemming en bundeling van logistieke stromen waar mogelijk te onderzoeken. Er zijn voor bedrijven vaak voordelen te halen bij samenwerking met nabijgelegen logistieke hub (efficiënter en goedkopere levering en retournering van materiaal en teruglevering aan het net). Toch zijn bedrijven vaker gefocust op de primaire bedrijfsprocessen waardoor dit thema niet vanzelfsprekend wordt behandeld. Met andere woorden, kijk goed naar partijen in de directe omgeving van de hub om koppelkansen te onderzoeken en benutten.

Voor het uiteindelijke ontwerp van de logistieke hub is het van belang de bereikbaarheid en toegankelijkheid van verschillende modaliteiten op te nemen. Niet alleen de infrastructuur rondom de locatie, maar ook de laad- en losplaatsen zullen interoperabel ontworpen moeten zijn. Vervoerders en leveranciers met bakfietsen, bestelbusjes en combinaties met grotere (dubbele) opleggers moeten bij de hub kunnen arriveren en manoeuvreren zonder problemen.

Waarom op locaties waar alle genoemde randvoorwaarden in orde zijn uiteindelijk toch geen logistieke hub gerealiseerd kan worden heeft soms te maken met het woningbouwprogramma. Door stedelijke verdichting vallen geschikte hub locaties weg ten gunste van woningbouw. Zeker met de komst van zero emissie zones zijn de geschikte gebieden voor woningbouw, tussen buitengebied en stadscentra in, ook heel geschikt voor logistieke hubs. Hier kan de dubbele vraag naar ruimte voor problemen zorgen.

AANBEVELINGEN

- Active rol gemeente bewerkstelligen om haalbaarheid logistieke hub in bestemmingsplan te verankeren, mogelijkheden opnemen in toekomstige woningbouwprojecten.
- Samenwerking zoeken tussen bedrijven in directe omgeving om stroombundeling te onderzoeken.
- Multimodale bereikbaarheid vereist, zowel infrastructureel als detailontwerp

3.5. Technische aspecten

Voor de werking van een logistieke hub is een betrouwbaar ICT systeem onmisbaar. De huidige normen van ontvangers zijn hoog, zendingen moeten real-time kunnen worden gevolgd en bijsturen moet mogelijk zijn op ieder gewenst moment. Daarbij komt dat als een ontvanger een bestelling doet die via een hub bij de eindbestemming wordt geleverd er geen grote verschillen merkbaar mogen zijn tegenover een traditionele levering. De potentie en kennis om systemen te ontwikkelen om aan deze vragen te voldoen is niet het grootste probleem. Logistieke partijen werken daarentegen juist graag aan hun eigen innovaties. Maar, deze systemen zijn op een zeker moment zo geïntegreerd in de bedrijfsvoering dat verandering complex is.

Eenheid, standaardisatie en doorontwikkeling van de bestaande (grotere) Transport Management Systems (TMS) kan bijdragen aan een efficiënter leveringsproces en een snellere opschaling van logistieke hubs in Nederland. Voorwaarde is wel dat de grotere marktpartijen hun systemen beschikbaar stellen voor bestaande partijen en startups. Niet alleen de chauffeur of koerier heeft baat bij de beschikbaarheid van alle informatie over de verschillende verladers en leveringen in de bus of de bakfiets, overzichtelijk in één systeem. Ook het bundelen van stromen wordt een minder complexe en kostbare handeling. Daarnaast draagt standaardisering in labels bij aan efficiëntie. Zo hoeven niet bij iedere schakel nieuwe labels te worden geplakt, een relatief dure factor wordt hiermee geëlimineerd. Dit vraagt echter wel om een afstemming in verschillende systemen.

Kortom, het door-ontwikkelen van bestaande platforms en systemen kan schaalvergroting versnellen. Standaardisatie zorgt er hierin voor dat het proces minder complex is. Maar datadeling en samenwerking tussen verschillende partijen is noodzakelijk voor deze ambitie. Concurrentie kan een belemmerende factor spelen in datadeling en de standaardisatie van systemen. Om tot een gezamenlijk ontwikkeld en gedragen platform te komen waarin data over geschikte leveringstijden, slottijden en verkeersinformatie bij elkaar komen is onderling vertrouwen, kennisdeling en collectief investeren vereist. Door sommige partijen wordt een stap in de goede richting gezet door onafhankelijke platforms te ontwikkelen waar andere hubs ook mee aan de slag kunnen.

AANBEVELINGEN

- Afstemming en doorontwikkeling bestaande systemen
- Beschikbaarstelling data grote partijen om standaardisatie te stimuleren

3.6. Financiële aspecten

Financieel gezien loopt men bij de ontwikkeling van logistieke hubs tegen twee uitdagingen aan:

1. **Investerings:** Het bekostigen van de bouw van een hub vraagt grote investeringen. Logistiek dienstverleners zijn hier zelf maar beperkt toe in staat, laat staan als het om grotere gedeelde hubs gaat. Investing van nieuwe marktpartijen (private partijen, duurzame banken) is daarom nodig om de financiële investeringen en risico's te dragen. We zien dit nu ook gebeuren bij de in aanbouw zijnde gedeelde logistieke hubs. Uiteindelijk kunnen de partijen die geïnvesteerd hebben en wellicht activiteit ondernemen in en rondom de hub winst behalen; energie levering door opwek op het dak, kantoorruimte een verdieping hoger of het vrijstellen van ruimte voor een microhub. Naast de 'normale' bedrijfsvoering rondom het bundelen van stromen is de mix van functies die mogelijk zijn binnen een hub nu kansrijk voor de businesscase.
2. **Exploitatie:** In beginne zal de exploitatie van (gedeelde) logistieke hubs duurder zijn, als de eisen voor zero emissie (stads)logistiek in werking treden. Dit betekent een meerprijs ten opzichte van het huidige logistieke systeem, zoals we dat al jaren kennen. Vragen die hierbij gaan spelen:
 - Wie gaat deze meerkosten betalen?

- Gaan deze meerkosten per stad of regio dan ook differentiëren (itt. de huidige homogene beprijzing van logistiek)?

We kunnen concluderen dat de aanstaande ontwikkelingen het logistieke systeem ten positieve kunnen keren. Mits we hier een goede, landelijke visie op ontwikkelen, die niet enkel het elektrificeren (verduurzamen) van de logistieke vloot behelst, maar ook een eerlijkere beprijzing en efficiëntere bundeling van logistieke stromen inhoudt.

Bij de opzet van dit nieuwe logistieke systeem zal samenwerking tussen logistieke dienstverleners, hun klanten, gemeenten en andere stakeholders in een vroeg stadium vereist zijn. Commitments zijn vooraf nodig om de bijbehorende grote investeringen te doen en zorg te dragen voor een model waarin zo snel mogelijk een positieve business case behaald wordt, doordat klanten óók in een vroeg stadium toezeggen afnemer te worden.

AANBEVELINGEN

- Onderzoek een eerlijke beprijzing van logistiek, als basis voor een nieuwe visie op logistiek in Nederland
- Breng partijen in een vroeg stadium samen, zodat commitments van stakeholders en facilitering vanuit overheden tijdig afgesproken zijn

3.7. Juridische en governance aspecten

Governance door de overheid in het voordeel van de ontwikkeling van logistieke hubs blijkt niet tot nauwelijks voor te komen. Initiatiefnemers hebben nu weinig aan de overheid. De overheid mag geen partijen voortrekken om logistieke hubs te ontwikkelen, waardoor aanbestedingen niet mogelijk zijn. Jonge bedrijven voelen geen commitment om te innoveren en zien tenders als obstakel, of innoveren een langere periode niet omdat ze via een tender

Gemeenten kunnen indirect wel een aanjagende rol hebben in de ontwikkeling en facilitering van logistieke hubs door regels en beleid. Door kaders en regulering voor het type voertuig dat nog welkom is in de stad kunnen logistieke hubs hun voordeel behalen ten opzichte van vervuilende of zwaardere concurrenten. Toch zijn er wel manieren voor overheden om te sturen op ontwikkeling en duurzame logistieke oplossingen. Heldere visies over het logistiek-ideaalbeeld van de stad en regio geven ondernemers handvatten; echter, de operationalisering van huidig beleid door gemeenten dient nog écht op gang te komen.

AANBEVELINGEN

- Focus als lokale overheden op facilitering van ondernemers en zorg dat huidige regelgeving niet tegenwerkt
- Zorg voor een versnelde operationalisering van logistieke visie en beleid

4. Conclusies en aanbevelingen

De afgelopen jaren heeft de focus in logistiek beleid gelegen op het opstellen van plannen om emissies terug te gaan dringen in de komende decennia. Hier zijn goede afspraken over gemaakt; de uitvoering dient echter voor het grootste deel nog plaats te vinden. Zero-emissie zones zijn vastgelegd in beleid; de consequenties voor de logistiek zijn nog minimaal overdacht. Bovendien zorgt de focus op zero-emissie ervoor, dat andere aspecten die grote invloed hebben op de leefomgeving (aantal voertuigbewegingen, geluid en ruimtelijke impact), nauwelijks aandacht krijgen.

Als we willen toewerken naar een werkelijk duurzame logistiek in een toekomstbestendige leefomgeving, is er meer nodig. We zullen breder en integraler naar dit vraagstuk moeten gaan kijken en dit vraagt visie op méér onderdelen, dan enkel de uitstoot van voertuigen. Ons onderzoek, bestaande uit gedegen desk research en interviews met key experts uit de logistiek, geven aan dat gedeelde logistieke hubs hier een belangrijke rol in gaan spelen. Willen we de uitrol hiervan versnellen en een logistiek systeem creëren met een positiever effect op de leefomgeving, concluderen wij dat de volgende zaken nodig zijn:

NATIONAAL: VISIE VEREIST

Er is grote behoefte aan een lange termijn visie op logistiek op nationaal niveau, waar (gedeelde) logistieke hubs een belangrijk onderdeel van zijn. Er dient een klimaat geschept te worden, waarin het delen van assets aantrekkelijker wordt en samenwerken loont. Daarbij geeft een visie met heldere road map, een goede houvast aan ondernemers die willen investeren in gedeelde logistieke hubs. Tevens geeft dit lokale overheden een stip op de horizon, de benodigde houvast en uiteindelijk ook (financiële) capaciteit om de benodigde facilitering van gedeelde logistieke hubs in gang te zetten.

Mogelijk kan een nieuw Nationaal Programma zorgen voor een heldere visie op lange termijn, waarin onderstaande vier belangrijke aandachtspunten worden opgenomen in een actie-agenda.

1. **Breng (meer)kosten en (meer)opbrengsten van duurzame logistiek en hubs in beeld:**

De maatschappelijke kosten van logistiek zijn veelal niet in beeld, laat staan de onevenwichtigheid die de huidige homogene beprijzing van logistiek met zich meebrengt. Daarnaast is niet duidelijk hoe groot het maatschappelijk rendement is, in brede welvaart, als we logistiek duurzaam en efficiënt kunnen bundelen. Deze maatschappelijke kosten en opbrengsten van een huidig en toekomstig logistiek systeem dienen we scherp in beeld te krijgen. Door deze kosten en opbrengsten in beeld te brengen en te laten zien bij welke partijen de rekening komt te liggen, kan het voordeel van het delen van assets en het combineren van logistieke stromen in passende voertuigen en hubs aangetoond worden. Dit is de enige manier om stakeholders te overtuigen mee te doen en te investeren.

2. Sturing in regelgeving:

Sturen in regelgeving is nodig om logistiek dienstverleners eerlijk te laten concurreren, bijvoorbeeld het gebied van zero-emissie vervoer. Dienstverleners gaan, zolang de business case minder positief is, niet snel uit zichzelf investeren als de concurrent dit ook niet doet.

3. Investeer in samenwerking en standaardisatie:

Investeren in verdere (internationale) standaardisatie van IT-platforms en Transport Management Systems zijn nodig om samenwerking tussen logistiek dienstverleners en assets (oa. gedeelde hubs) te bewerkstelligen. Er moeten nog enkele grote slagen gemaakt worden om tot een efficiënter afhandeling tussen partijen te komen, wat nodig is om (gedeelde) logistieke hubs te laten slagen.

4. Publiek-private samenwerking:

Op het gebied van logistiek en supply chains zit ontzettend veel expertise bij de markt, terwijl dit aan overheidszijde maar op enkele plekken het geval is. Het stimuleren van kennisdeling onderling, tussen zowel (lokale) overheden als marktpartijen, helpt de publiek-private samenwerking die nodig is om gezamenlijk stappen te zetten op logistiek vlak. Stimuleer de kruisbestuiving in kennis en ervaring, maar onderzoek ook de mogelijkheden qua samenwerking op financieel vlak en op het gebied van governance. Er zal door beide kanten immers fors geïnvesteerd moeten worden een duurzamer logistiek systeem van de grond te krijgen.

LOKAAL: GEDEGEN UITVOERING GEVRAAGD

Vanuit de logistieke sector is de roep om een effectieve lokale overheid groot, als het gaat om goede planvorming en beleid rondom duurzame logistiek en logistieke hubs. Jarenlang zijn er visies en beleidsdocumenten opgesteld, met name door ingehuurde adviseurs, maar de uitvoering laat te wensen over. Het lokale ambtenaren-apparaat is beperkt op de hoogte van de werkelijke uitdagingen in de logistiek en is niet in staat effectief te schakelen om logistiek dienstverleners verder te helpen. Er zal geïnvesteerd moeten worden in structurele capaciteit en kennis bij lokale overheden, om voldoende ruimte te hebben om logistieke plannen ten uitvoering te brengen.

1. Investeer in capaciteit, kennis en ervaring bij lokale overheden:

Op dit moment kan er niet effectief gestuurd worden op regulering die een positief klimaat schept voor het delen van logistieke hubs en het combineren van stromen. Te weinig ambtenaren hebben voldoende kennis van supply chains, logistiek en/of elektrisch vervoer om effectief beleid te faciliteren. Structurele investeringen in capaciteit op gemeentelijk niveau zijn nodig om hier stappen in te maken.

2. Gedegen planvorming:

Houd er rekening mee dat grond die nu veelal voor woningbouw ingezet wordt, aan de rand van de stad en met goede bereikbaarheid, ook dé locaties vormen voor logistieke hubs. Er is nu voor bestuurders geen prikkel om logistieke hubs aan te trekken, als zij ook kunnen ‘scoren’ met woningbouwprojecten binnen hun huidige ambtstermijn. Met de huidige, grote woningbouwopgave, wordt het lastiger om voor logistieke hubs tot goede locaties te komen.

Vooralsnog zullen het met name burgers en overheden zijn waar de rekening komt te liggen, indien we niet in staat zijn naar een nieuw logistiek systeem om te schakelen, waarin hubs een belangrijk middel zijn. Dit zijn niet enkel financiële nadelen, maar juist op factoren als leefbaarheid en luchtkwaliteit is vooral veel te winnen voor burgers en gemeenten. Als het niet lukt partijen mee te krijgen in een nieuw logistiek systeem, zal er geen eerlijke beprijzing zijn van gevraagde logistieke diensten. Als er een trigger is voor logistieke partijen om mee te doen in een duurzamer systeem, zullen er partijen resteren die profiteren van het huidige, oude speelveld. Dit komt niet ten goede van innovatie en investeringen in duurzame kwaliteit van logistieke dienstverlening. Marges in deze sector zijn hiervoor te klein. De sleutel ligt dan ook bij het stimuleren (financieel en in regelgeving) van dienstverleners die wél mee willen bouwen aan zero-emissie logistiek en benodigde samenwerking in logistieke hubs. Het begint hierin met een heldere visie met duidelijke afspraken, geldend voor alle partijen, voor de komende 5 á 10 jaar.

Er is de komende jaren de kans een periode in te gaan waarin wordt geïnvesteerd en veel geleerd van de eerste gedeelde logistieke hubs, in welk formaat dan ook. Dit is waardevol voor de sector en de maatschappij. De markt verandert snel, maar ook wat burgers en samenleving vragen van het goederenvervoer, net zoals men nu in een razend tempo het personenvervoer verduurzaamt. Dit wordt van Logistiek Nederland ook verwacht. En gezien de groeiende rol van Nederland als distributieland, kan het uitermate goed dienen als lichtend voorbeeld voor andere landen.

5. Bijlage: Cases

Den Haag – Hubbel Last Mile

Hubbel, een logistieke dienstverlener die een hub exploiteert in Den Haag, slaat een succesvolle brug tussen verschillende leveranciers en ontvanger. Onder andere de locatie aan de rand van de het centrum en dichtbij de snelweg maakt dat dit stedelijk consolidatiecentrum succesvol is. Hubbel streeft naar een vermindering van vervoersbewegingen, biedt mogelijkheid tot cross-docking en ruimte tot een hub-in-hub functie (beschikbaar voor andere partijen die gebruik maken van stedelijk zero-emissie vervoer). Hubbel probeert ondernemers en consumenten, de klanten in de stad, te enthousiasmeren om samen de schouders onder het logistieke probleem te zetten. Het last-mile transport wordt uitgevoerd door elektrische voertuigen, opgeladen met groene stroom.

Amsterdam Logistic Cityhub

In 2021 is de bouw van de Amsterdam Logistic Cityhub begonnen in het Amsterdams Havengebied. Gelegen aan het Noordzeekanaal en bij de snelweg speelt de koppeling van vervoer over water en weg een belangrijke rol. Naast ruimte voor opslag en distributie is de hub gecombineerd met kantoorruimte. ALC wordt ontwikkeld in samenwerking tussen gemeente, Rijkswaterstaat, Port of Amsterdam en Beelen Next en vooral de schaal van de toekomstige hub is onderscheidend. De integrale en grootschalige insteek, meerdere functies op één locatie faciliterend, kan de kosten drukken terwijl de vervoerscapaciteit toeneemt. De verwachting is dat de hub in 2022 operationeel is.

Utrecht – City Hub

City Hub is een gedeelde hub op Lage Weide in Utrecht die last-mile oplossingen organiseert in combinatie met ruimte voor kantoor. Cityhub heeft eigen elektrische voertuigen ter beschikking en heeft zelf een softwareplatform ontwikkeld, onafhankelijk en toegankelijk voor andere hubs om snellere opschaling van het gebruik van logistieke hubs in andere steden mogelijk te maken.

CLIC Amsterdam

Om kennisuitwisseling, ontwikkeling en daarmee innovatie te stimuleren en tegelijkertijd een slag te slaan in de stedelijke logistieke opgave is CLIC (City Logistic Innovation Campus) geïnitieerd. Door de combinatie van kantoorruimte, een logistieke hub in bedrijf, maar ook een plaats te bieden voor kennisuitwisseling is CLIC een centraal overslagpunt en innovatiecampus in één. Daarnaast is het door de flexibele units in het gebouw mogelijk veel verschillende sectoren te bedienen. CLIC wil in de toekomst (logistieke) bedrijven in de stad faciliteren met bijvoorbeeld shared services, laadinfrastructuur, beveiliging, flexibele werk-units, een vloot elektrische deelvoertuigen, woonruimte en hub-ruimte voor (startende) ondernemers die een hub willen exploiteren.