

Uitvoeringsprogramma Topsector Logistiek 2024-2027 (3.0)

In 2024 start het derde Topsectorprogramma. Sinds het begin van de Topsector Logistiek in 2012 heeft de Topsector grote stappen gezet. De scope van het programma is verbreed van primair het vergroten van het economisch verdienvermogen van de logistiek naar daarnaast de inzet op maatschappelijke doelen ten behoeve van leefbaarheid, zoals verduurzaming en circulaire economie. Daarmee draagt logistiek bij aan de missies van het Missiegedreven topsectoren en innovatiebeleid (MTIB). In het laatste Topsectorprogramma (2020-2023) is er een sterke focus op toepassing en opschaling gekomen.

Het is niet alleen voor de brede welvaart van nu, maar voor de toekomstige generaties van belang dat we de leefbaarheid en welvaart goed in het oog houden. De ‘license to operate’ van de logistiek staat al enkele jaren onder druk. Het is daarom van belang dat er aandacht is voor zowel het terugdringen van eventuele negatieve effecten van logistiek als het vergroten van de positieve bijdrage die logistiek levert aan de Nederlandse maatschappij.

Logistiek speelt een cruciale, maar vaak minder zichtbare rol in onze maatschappij. Hoewel er maar drie jaar zit tussen de start van het vorige Topsectorprogramma en dit Uitvoeringsprogramma 2024-2027 ziet de wereld er anders uit. Nederland staat voor grote uitdagingen, denk bijvoorbeeld aan het betaalbaar houden van de zorg, de energiecrisis en de transitie naar een circulaire economie. Logistiek is voor al deze uitdagingen essentieel. Tegelijkertijd loopt het logistieke systeem tegen haar fysieke grenzen aan. De ruimte is schaars, de stikstof problematiek maakt nieuwe aanleg lastig en verstoringen in de keten komen steeds vaker voor. Innovatie in de logistiek is daarmee meer van belang dan ooit, voor maatschappelijke uitdagingen én het Nederlandse verdienvermogen. In het tweede programma hebben we al een aantal initiatieven ontplooid, die daar goed op aansluiten, zoals Carbon Added Accounting voor het aantonen van CO₂ uitstoot door de hele keten, of het uitbreiden van de CO₂ footprinting methodiek ten behoeve van stikstof reductie in de bouw. In TSL2 hebben al ruim 1.500 partijen actief meegedaan en gebruik gemaakt van ontwikkelde tools of ander materiaal. Met dit nieuwe Topsectorprogramma geven we verdere invulling aan de uitdagingen.

Maatschappelijke en economische uitdagingen met logistiek als enabler van de oplossingen

De volgende ontwikkelingen zijn van grote invloed op de logistiek en daarmee van invloed op het nieuwe uitvoeringsprogramma:

- *Disrupties en geopolitieke ontwikkelingen*
Sinds 2019 hebben veel disrupties van uiteenlopende aard plaatsgevonden met impact op de logistiek en supply chains. Van de Covid-19 pandemie tot de blokkade van het Suezkanaal, van de groeiende internationale politieke spanningen tot tekorten (zoals aan chips of gas) en van congestie tot droogteproblematiek. Deze disrupties maken dat we anders zijn gaan kijken naar onze logistiek en de manier waarop we onze ketens inrichten. Veerkracht van het systeem en strategische autonomie zijn daarmee aanzienlijk belangrijker geworden, zowel voor de brede welvaart in Nederland als het economisch verdienvermogen van individuele bedrijven. De oplopende geopolitieke spanningen maken het belang van een sterk logistiek systeem in Nederland en haar achterland van onschatbare waarde. Aantoonbaarheid (verifieerbaar) van veroorzaakte uitstoot en herkomst en proces van grondstoffen en onderdelen en de eisen die daar vanuit de overheid aan worden gesteld (CSRD) worden belangrijker.

- Verduurzaming*

Verduurzaming was al een belangrijk doelstelling voor de Topsector Logistiek. Nu de 1,5 graad opwarming langzaam in zicht komt is het noodzakelijk om zo snel mogelijk te handelen. Alleen door nu flink in te zetten op een verduurzaming houden we de wereld leefbaar, elke uitstootreductie gaat op dit moment verschil maken. Dit is ook terug te zien in Europese en nationale wet- en regelgeving voor het MKB en grote bedrijven. De gepaste (praktische) ondersteuning en inzichten uit de TS Logistiek helpen ook deze bedrijven mee te krijgen in de transitie. We bouwen voort op ontwikkelde methodieken en tooling.
- Energietransitie en Circulaire economie*

Door de energietransitie veranderen de goederenstromen door Nederland. Hernieuwbare energiestromen vragen om andere vormen van logistiek en vergroot de vraag naar de al schaarse (logistieke) ruimte in Nederland.

Het kabinet heeft zich ten doel gesteld om in 2030 een halvering van het gebruik van grondstoffen te bereiken en in 2050 een volledig circulaire economie te hebben. Dit heeft grote consequenties voor de logistiek en het verdienvermogen van Nederlandse bedrijven. Supply chains moeten anders worden ingericht, retourstromen en verwerking moeten betaalbaar en efficiënt zijn. Ook hier speelt aantoonbaarheid een belangrijke rol.
- Schaarste in (milieu- en fysieke) ruimte en personeel*

De druk op de ruimte, ook voor logistieke stromen neemt toe. Dit betreft niet alleen de stedelijke omgeving, maar voor heel Nederland; het draagvlak voor de ontwikkeling van nieuw groot logistiek vastgoed neemt af, evenals bijvoorbeeld de veiligheidsbeleving van vervoer van gevaarlijke stoffen. Infrastructuur is schaars, ruimte voor nieuwe aanleg is er zowel fysiek als in (stikstof)regelgeving nauwelijks, dus is veel aandacht nodig voor beter benutten van bestaande infrastructuur en modaliteiten.

Daarnaast is de krapte op de arbeidsmarkt ongekend groot; praktisch opgeleid personeel en chauffeurs zijn nauwelijks te krijgen. Tegelijkertijd neemt het draagvlak voor invulling door arbeidsmigratie af. Dit maakt dat het arbeidstekort nijpender is dan ooit. Onderzoek naar het verlagen van de afhankelijkheid van laaggeschoolde arbeid is essentieel om de logistiek op langere termijn draaiend te houden.
- Digitalisering*

Digitalisering is ook geen nieuwe ontwikkeling voor het TSL3 programma. Wel is in digitalisering de afgelopen jaren veel gebeurd en gaan ontwikkelingen in de EU snel. De focus verschuift van een insteek naar data delen en samenwerking naar digitaal zaken doen en de eisen die daaraan worden gesteld. De Basis Data Infrastructuur (BDI) legt daarvoor het fundament. De rol van de Topsector Logistiek is complementair aan de rol van Digitale Infrastructuur Logistiek (een Nationaal Groeifondsproject) en richt zich op het ontwikkelen van usecases in het bedrijfsleven.

Samenwerken aan leefbaarheid: naar een duurzaam, veerkrachtig en bestendig logistiek systeem

Om logistiek op lange termijn het meest van meerwaarde te laten zijn voor de economie en maatschappij, richt de Topsector Logistiek met het programma 2024 – 2027 zich op een duurzaam, veerkrachtig en bestendig logistiek systeem. Bedrijven en overheden helpen we met onze kennis- en innovatiekracht om niet alleen mee te gaan in de ontwikkelingen, maar ook succesvol te innoveren, ketens opnieuw in te richten, nieuwe diensten aan te bieden en zo een belangrijke bijdrage te leveren aan het oplossen van de maatschappelijke uitdagingen om de leefbaarheid te vergroten. Nederland is de draaischijf van Europa dat is niet alleen vanuit economisch oogpunt van belang maar ook voor de strategische autonomie van heel Europa. Het behouden van onze logistieke kracht is

belangrijk en vraagt om meer veerkracht en het beter inzetten van ons (infrastructurele) netwerk en kennis- en innovatiekracht.

Hoofddoelen:

1. Duurzaam

- In lijn met het klimaatakkoord staat de logistiek en goederenvervoer voor een flinke reductieopgave.
- In het programma 2021-2023 zijn al flinke stappen gezet op het gebied van het inzichtelijk maken van CO₂-uitstoot, aantoonbaarheid, gedragsverandering en elektrificatie.
- Ook in het nieuwe programma zal de Topsector zich richten op een duurzame logistiek. Hierin zal de focus voornamelijk liggen op reductie CO₂-, NO_x- en fijnstof uitstoot, om hiermee bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven en ook het Nederlandse verdienvermogen van de toekomst veilig te stellen.
- De footprinting methodiek is al ontwikkeld en klaar voor opschaling door de brancheorganisaties. De focus van de Topsector verschuift naar het verhogen van keteneffectiviteit met effect op CO₂, fijnstof en NO_x uitstoot.

2. Veerkrachtig

- In de snel veranderende wereld, wordt het belang van veerkrachtige supply chains steeds belangrijker.
- Wereldwijde disrupties, denk bijvoorbeeld aan COVID-19, droogte of de oorlog in Oekraïne, hebben de afgelopen tijd verstrekende gevolgen gehad voor de logistiek, leveranciers en arbeidskrachten.
- Een veerkrachtige supply chain wordt gedefinieerd door zijn adaptief vermogen en herstelcapaciteit en robuustheid van de infrastructuur. Dit is essentieel voor de brede welvaart én het toekomstige verdienvermogen voor het Nederlandse bedrijfsleven.
- In het nieuwe programma van de topsector zal de Topsector de focus leggen op het vergroten van het adaptief- en herstellvermogen van de logistiek.

3. Bestendig:

- Nederland raakt steeds voller, er zal kritisch gekeken moeten worden naar wat wel- en wat niet meer past en kan.
- Nederland lijkt tegen de grenzen aan te lopen. Bijvoorbeeld in fysieke ruimte, milieuruimte (stikstof en CO₂-uitstoot) en schaarste in personeel.
- Dit resulteert steeds vaker in conflicten/spanningen tussen verschillende stakeholders. "license to operate" van logistiek en het bedrijfsleven wordt steeds vaker in twijfel getrokken.
- Groei is niet langer een gegeven / vanzelfsprekendheid. We moeten daarom de bestaande kennis en middelen goed inzetten, middels optimale benutting van de modaliteiten en het netwerk van Nederlands corridors van waterwegen, autowegen, spoorwegen, en buisleidingen inclusief de knooppunten als luchthavens, zeehavens en inland terminals. En de ruimte voor groei gericht inzetten voor de energietransitie en circulariteit.
- Daarom is het des te belangrijker antwoord te geven op de vraag hoe we van meerwaarde kunnen zijn voor Nederland en Europa.

De sterke samenwerking tussen bedrijven, de overheid en kennisinstellingen maakt van de Topsector Logistiek een succesformule. Ook in het Uitvoeringsprogramma 2024-2027 willen we deze

kracht benutten door samen te programmeren, te onderzoeken, te leren en op te schalen. Dit betekent dat dit uitvoeringsprogramma vooral in gaat op de doelen die we binnen de TSL gezamenlijk willen behalen. De precieze uitwerking van deze doelen in een heldere programmering wordt door het Topteam en de stuurgroepen samen bepaald. In het vorige Topsectorprogramma is ervoor gekozen vier stuurgroepen in te richten op vier toepassingsgebieden: steden, ketens, multimodaal goederenvervoer en bouwlogistiek. In deze toepassingsgebieden zijn bedrijven, overheden en kennisinstellingen bezig om vergelijkbare uitdagingen het hoofd te bieden. De verschuiving in doelen geeft geen aanleiding om voor andere toepassingsgebieden te kiezen. In deze toepassingsgebieden zit de kracht om de relevante onderzoeksvragen te adresseren en praktische oplossingen te formuleren die meteen toegepast kunnen worden. Met alle expertise die in de Topsector Logistiek aan tafel zit zijn deze stuurgroepen bij uitstek de plek om beslissingen te nemen over *hoe* de doelen het best behaald kunnen worden. Dit geeft ook continuïteit om alle investeringen die in de eerdere programma's zijn ingezet tot een maximale impact te laten leiden. Onderzoek kost tijd voordat het in opschaling impact heeft. Als voorbeeld: binnen het eerste Topsectorprogramma ontwikkelde tools als iShare (afsprakenstelsel) vinden nu pas hun weg naar brede uitrol.

Samenhang met andere programma's

Topsectoren hebben in gezamenlijkheid een Kennis- en Innovatie Agenda (KIA) vastgesteld. De Topsector Logistiek heeft in relatie tot de meeste maatschappelijke uitdagingen een rol. Aan deze maatschappelijke uitdagingen wordt samenwerkt binnen het Missiegedreven Innovatiebeleid. Onderdeel van dit beleid zijn tal van missies, van gezondheid en zorg tot energietransitie en duurzaamheid. Logistiek is voor veel van deze missies een belangrijke *enabler*. Daarom zorgt de Topsector Logistiek dat de programmering hieraan bijdraagt. Bijvoorbeeld door middel van de onderzoeksprogrammering van TKI Dinalog die, ook namens de Topsector Logistiek, voor verbinding met missies zorgt.

In samenwerking met de Logistieke Alliantie en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is een gezamenlijk ambitiedocument opgesteld Logistiek en goederenvervoer in 2050: concurrerend, duurzaam en veilig. Het uitvoeringsprogramma geeft invulling aan de bijdrage van de Topsector Logistiek aan deze gezamenlijke ambitie. Daarnaast werkt de Topsector Logistiek samen met andere programma's binnen het ministerie, zoals in het groeifondsvoorstel Digitale Infrastructuur Logistiek (DIL) en het modal shift programma.

De Topsector Logistiek draagt bij aan Groeifondsvoorstel Digitale Infrastructuur Logistiek (DIL) door het met bedrijven uitwerken en uittesten van diverse usecases. De Topsector Logistiek zet in op het ontwikkelen van een Groeifondsvoorstel Veerkrachtige supply chains.

Van hoofddoelen naar KPI's

Het is lastig om de hoofddoelen te vatten in een paar KPI's die in combinatie genoeg zeggen over het wel of niet behalen van de hoofddoelen. Naar aanleiding van de bespreking van de KPI's in het Topteam is een beperkt aantal KPI's geformuleerd waarop het topteam en de stuurgroepen de programmering kunnen sturen en waarmee tevens de effectiviteit van de Topsector Logistiek kan worden gemeten. Om de hoofddoelen gericht te bereiken en de stuurgroepen handvatten en kaders (focus) te geven voor de programmering is er een aantal KPI's opgesteld die gelden voor alle stuurgroepen en een aantal KPI's die specifiek voor één of meerdere stuurgroepen gelden.

Bij de KPI's is rekening gehouden met:

- Hoe meetbaar de KPI's zijn.

- Of de KPI's iets zeggen over één of meerdere van de hoofddoelen: veerkrachtig, bestendig en duurzaam.
- Of de KPI's voldoende mogelijkheid bieden voor de stuurgroepen om richting en sturing te geven aan de programmering en prioriteiten.

De resultaten op de KPI's geven aan of de gekozen richting juist is en zijn minder gericht op gerealiseerde output.

Het Topteam stuurt op de richting van het Topsector Logistiek programma. De stuurgroepen sturen de programmering.

Sturing vanuit het Topteam

Het Topteam bepaalt de richting van het programma en de verdeling van de middelen over de stuurgroepen. De stuurgroepen zijn verantwoordelijk voor de KPI's per stuurgroep. Het Topteam houdt de verbinding met de overkoepelende doelstellingen in de gaten. Tijdens topteamvergaderingen staan de hoofddoelen centraal en stuurt het Topteam bij waar nodig, door strategisch advies en inzichten mee te geven aan de stuurgroepvoorzitters.

Ondersteunend aan de sturing op doelstellingen is het belangrijk dat het Topteam zicht heeft op de trends die zich voordoen, en waar nodig aan de hand van deze trends het programma bijstuurt. Het Topsector Logistiekprogramma behoudt altijd adaptiviteit om nieuwe ontwikkelingen en actualiteiten op te pakken. Gedurende het programma worden trends gemonitord, dit kan door middel van leading indicators. Deze dienen nog verder te worden uitgewerkt, bijvoorbeeld:

- Cijfers over Logistieke (CO₂) effectiviteit: bijvoorbeeld meer vervoeren tegen minder CO₂ uitstoot of energieverbruik (op basis van CPI database), waarmee je kan zien of de logistieke effectiviteit stijgt, welke sectoren voorlopen en waar nog op moet worden ingezet, of waar nieuwe logistieke concepten nodig zijn.

Deze focus op de hoofddoelstellingen en trends binnen het Topteam maakt dat het Topteam goed in staat is breed te adviseren over logistiek. Deze adviesfunctie kan door het Topteam (ondersteund door het secretariaat) zelf worden ingericht en uitgewerkt.

Algemene KPI's

- **Verduurzaming – CO₂ reductie**
 - Mate van gebruik van manier van berekenen en rapporteren volgens EU verordening over CO₂ footprinting (COM2023) 441/2 door bedrijven in Nederland. Dit is de basis voor het uniform bijhouden van CO₂ reductie. (Deze is (mede) gebaseerd op het werk van TSL en zal waarschijnlijk wetgeving worden.)
- **Waarde van logistiek**
 - Bijdrage van logistiek aan BBP
- **Leefbaarheid narratieven**
 - Verhaallijnen over hoe logistiek bijdraagt aan brede welvaart en verdienvermogen.

Performance indicatoren per stuurgroep

Naast de algemene KPI's is er een aantal specifieke 'performance indicatoren per stuurgroep.

- **Stuurgroep Supply Chains** De Stuurgroep Supply Chains richt zich op (onderzoek naar) veerkrachtige en duurzame ketens, binnen schaarse ruimte en middelen (bestendig), waaronder circulariteit en digitalisering.

- Verbeterde ketenefficiëntie – gemeten via CPI, tijd, capaciteit – uitdaging: meetbaarheid, evt via vrachtwagenheffing.
- Er wordt een bijdrage geleverd aan de mate van digitalisering in de logistiek:
 - Percentage en # bedrijven dat gebruik maakt van ‘digital shipment data’ (papierloos zakendoen in transport en logistiek, waaronder vrachtbrieven en allerlei andere documenten in alle modaliteiten)
- # bedrijven dat scope 3 duurzaamheidsrapportage obv primaire data van ketenpartners doet
- Deelname in het programma:
 - # betrokken bedrijven per sector/soort
 - # betrokken studenten
- De Stuurgroep Supply Chains richt zich op (onderzoek naar) veerkrachtige en duurzame ketens, binnen schaarse ruimte en middelen (bestendig), waaronder circulariteit en digitalisering. Om de programmering binnen Supply Chains (bij) te kunnen sturen op belangrijke ontwikkelingen wordt indien mogelijk zicht gecreëerd op:
 - Nieuwe methoden en modellen die leiden tot vergroten van veerkracht in specifieke ketens, bijvoorbeeld gericht op supply chain resilience, scenario planning en stress testing.
 - De manier waarop circulaire economie een rol speelt bij duurzaam en veerkrachtig maken van ketens en netwerken, en kan leiden tot nieuwe verdienmodellen in de logistieke sector
- **Stuurgroep Steden en Ruimte**
 - In de stuurgroep Steden ligt een belangrijke uitdaging bij het inpassen van logistiek in ruimtelijke ordening:
 - # gebieden die bij (her) ontwikkeling logistiek meenemen in het ontwerp proces
 - Er wordt handelingsperspectief gegeven voor verduurzaming van stadslogistiek.
 - # gemeenten betrokken bij DOEHETZERO
 - # betrokken branches bij DOEHETZERO
 - # (kleine) ondernemers bereikt
 - # betrokken studenten
 - De Stuurgroep Steden en Ruimte richt zich op (onderzoek naar) het verduurzamen van logistiek in stedelijke gebieden en het gebruik van ruimte door logistiek, waarbij logistieke diensten en circulariteit twee voorbeelden van thema’s zijn. Om de programmering binnen Steden en Ruimte (bij) te kunnen sturen op belangrijke ontwikkelingen wordt indien mogelijk zicht gecreëerd op:
 - Data over logistieke activiteiten in de stad, methoden om deze te verzamelen en modellen om deze te gebruiken voor (operationele, tactische en strategische) besluitvorming
 - Welke stromen grondstoffen zijn er in stedelijke gebieden en wat zijn we logistieke karakteristieken hiervan? Hoe organiseren we de inzameling en hergebruik ervan op stedelijk niveau?
- **Stuurgroep Multimodaal Goederenvervoer**
 - Een groot knelpunt wat betreft duurzaam en bestendig ligt momenteel op de weg. Het is daarom van belang om te meten hoeveel modal shift er van weg naar water, spoor en bus plaatsvindt.
 - # verplaatste TEUs

- # ontwikkelde en versterkte (green) lanes
 - Deelname in het programma:
 - # betrokken bedrijven
 - # betrokken studenten
 - # betrokken gemeenten
 - # betrokken provincies
 - Bijdrage aan (potentiële) reductie van emissies (stikstof, CO2 en andere uitstoot)
 - De Stuurgroep Multimodaal Goederenvervoer richt zich op (onderzoek naar) duurzaam en bestendig inrichten van multimodaal goederenvervoer in een geïntegreerd logistiek systeem. Om de programmering binnen Multimodaal Goederenvervoer (bij) te kunnen sturen op belangrijke ontwikkelingen wordt indien mogelijk zicht gecreëerd op:
 - Het “Effectief gebruik van het multimodale goederenvervoerssysteem” op bepaalde corridors (op basis van benutting van de beschikbare capaciteit)
 - Wachttijden bij de bovengemiddelde knooppunten (zoals gedefinieerd voor de Goederenvervoercorridors), als indicator voor het doel Verminderen congestie in het multimodale goederenvervoerssysteem inclusief effect op de leefbaarheid
- **Stuurgroep Bouwlogistiek**
 - De Stuurgroep Bouwlogistiek kent een eigen financieringslijn met bijbehorende doelen en KPI's. Daar worden geen KPI's aan toegevoegd. In de stuurgroep Bouwlogistiek wordt gewerkt aan stikstofreductie in de bouw:
 - het eNOX programma om stikstof te meten en op basis van deze methodiek stikstof te reduceren wordt verder uitgerold: breed toegankelijk gemaakt.
 - Sneller en beter voorspellen van stikstof uitstoot, ten behoeve van het versnellen van de vergunningsverlening is:
 - Ontwikkeld
 - Gekeken is naar het monitoren en handhaven
 - De Stuurgroep Bouwlogistiek richt zich op (onderzoek naar) emissiereductie in de bouw, door slimme en duurzame bouwlogistiek en emissievrije bouwplaatsen. Om de programmering binnen Bouwlogistiek (bij) te kunnen sturen op belangrijke ontwikkelingen wordt indien mogelijk zicht gecreëerd op:
 - Structurele verschuivingen naar meer modulaire ontwerp- en bouwconcepten en assemblage activiteiten (op locatie) in de bouw, en de manier waarop verbetering en vernieuwing van het logistieke systeem hieraan bijdragen
 - De manier waarop circulariteit en beschikbaarheid van data rondom materialenstromen in de bouw een rol spelen bij de transitie naar circulaire bouwketens, en kunnen leiden tot nieuwe aansturingmodellen in de logistieke sector