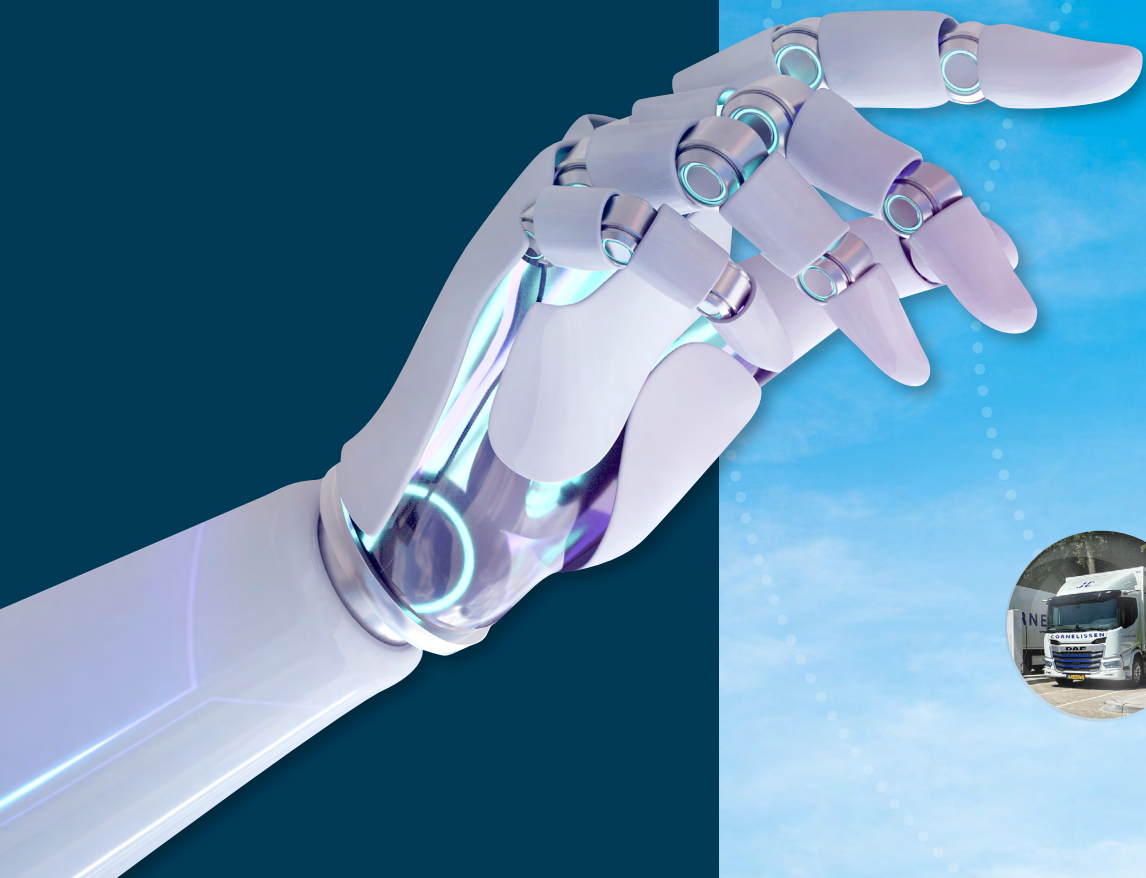




12345

Warehouse of the Future
Strategische visie op regionale
meerwaarde

Dit onderzoek is tot stand gekomen dankzij de medewerking van de directies van diverse bedrijven en vertegenwoordigers van overheidsinstanties, gevestigd op de bedrijventerreinen Medel, Born, de Urban Logistics Campus Bleiswijk en Waalwijk. De bevindingen zijn gebaseerd op interviews en verdiepende gesprekken die met deze partijen zijn gevoerd.

Colofon

Warehouse of the Future Strategische visie op regionale meerwaarde (deel 5)

Auteurs

René Geujen - Next Level Development

Radboud olde Scheper - Riverland Supply Chain Consultancy

Eric Hereijgers - St. Onge Company

Annemieke de Leeuw - MET

Deze whitepaper maakt deel uit van de serie 'Warehouse of the Future', waarin eerder 4 whitepapers en podcasts zijn gepubliceerd. Klik op een afbeelding hieronder om de pdf te downloaden en de podcast te beluisteren.



Strategische visie in whitepaper 5 op regionale meerwaarde in de serie 'Warehouse of the Future' waarin, tegen de achtergrond van genoemde schaarste vraagstukken en maatschappelijke discussies, wordt verkend hoe de regionale meerwaarde effectiever benut kan worden en die richting geeft aan beleid en initiatieven op het gebied van vestigingsbeleid en supply chains.

Voorwoord

In de afgelopen jaren hebben wij in samenwerking met Hogeschool Rotterdam een aantal studenten begeleid die projecten hebben uitgevoerd bij bedrijven. Door de onbevangenheid van de studenten en daardoor creatieve of innovatieve benadering van knelpunten, heeft dit interessante inzichten gegeven over hoe om te gaan met logistiek in de toekomst. Wat ons echter met name is opgevallen, is het feit dat wij (logistieke adviseurs, vastgoedbedrijven & logistieke partijen) tezamen met (lokale) overheden niet in staat zijn een heldere visie te geven op de toekomst van de Nederlandse logistiek.

Vandaar dat wij het idee hebben opgevat om een (praktische) aanzet te geven voor die visie: het Warehouse of the Future. Uitgangspunt van het Warehouse of the Future is dat deze een positieve bijdrage levert aan eisen van duurzaamheid, wellbeing en efficiency voor de gebruiker, rekening houdend met de toenemende complexiteit als gevolg van schaarste, regelgeving en maatschappelijke transformatie.

In de whitepapers worden mogelijkheden geschetst die er zijn op diverse facetten, waarmee het 'Warehouse of the Future' vormgegeven kan worden. Het doel van de whitepapers is om de diverse stakeholders praktische ideeën en handvaten aan te reiken en waar nodig discussie op te roepen.

Wij realiseren ons dat hier geen overkoepelende blauwdruk of 'Grand Design' wordt omschreven. Belangrijker vinden wij dat we stoppen met naar elkaar te kijken of elkaar klem te zetten door achterhaalde concepten of regelgeving. The Future is altijd anders dan wij denken maar in ieder geval niet wat het vandaag is: dus kom in beweging en maak stappen voor die toekomst!

Veel leesplezier.

Annemieke, Eric, René en Radboud.

Inhoud

Executive summary	5
1. Inleiding - De urgentie	7
2. Regionale meerwaarde vraagt om lange termijnvisie van overheden	12
3. Logistiek is van groot (economisch) belang voor Nederland en haar regio's	19
4. Schaarste als kans voor (logistieke) ondernemingen	22
5. Slim omgaan met schaarste - logistiek als aanjager voor brede welvaart	27
Bronnen	30
Over de auteurs	32



Executive summary

Nederland kampt met schaarste aan ruimte, arbeid en energie. Tegelijkertijd groeit de maatschappelijke discussie over de toegevoegde waarde van logistieke gebouwen ('dozen'). Dat logistiek onmisbaar is voor de economie en samenleving wordt inmiddels (schoorvoetend) erkend maar krijgt dan alleen ruimte als zij aantoonbare regionale meerwaarde biedt. Vraag is dan natuurlijk: wat is de regionale meerwaarde?

De huidige situatie kent de volgende knelpunten:

- Toenemende schaarste die scherpe keuzes vereisen.
- Gebrek aan visie bij stakeholders.
- Kwetsbare supply chains door globalisering en machtsblokken/machtspolitiek.
- Maatschappelijke weerstand en negatieve beeldvorming.

De toenemende schaarste aan ruimte en middelen vraagt om duidelijke (politieke) keuzes. Overheden moeten niet alleen selectief sturen op basis van regionale meerwaarde, maar moeten dit doen vanuit een *lange termijnvisie*. Alleen zo kan er een duurzame balans ontstaan tussen economische ontwikkeling, leefomgeving en maatschappelijke belangen. Daarbij is de rol van de overheid vooral *faciliterend*: zij schept de randvoorwaarden en het kader waarbinnen bedrijven en instellingen optimaal kunnen bijdragen aan brede welvaart in de regio.

De logistieke sector is de bloedsomloop van Nederland: goed voor 9% van het BBP en essentieel voor economie en samenleving. Globalisering maakt ketens kwetsbaar, waardoor regionale buffers en kortere ketens belangrijker worden. Toekomstbestendige logistiek vraagt om digitalisering, duurzaamheid en een plek in gebiedsontwikkeling. De overheid moet hierin richting geven en voorwaarden scheppen maar niet belemmerend werken voor de economie. De maatschappij en economie bepalen kansen. Sommige zaken kan de overheid misschien niet willen (NIMBY gedrag) maar is wel noodzakelijk om de economie te laten functioneren.

In tijden van schaarste aan ruimte, arbeid en energie is vestiging door logistieke bedrijven geen vanzelfsprekendheid meer: bedrijven moeten hun *license to operate* verdienen maar ook behouden. Alleen door samenwerking, verduurzaming en innovatie vergroten zij hun regionale acceptatie én concurrentiekracht. Schaarste is daarbij niet alleen een beperking, maar juist een kans om duurzame waarde te creëren.

Logistiek is geen op zichzelf staande functie maar heeft een cruciale ondersteunende functie in ketens die op hun beurt meerwaarde creëren. Bedrijven die inzetten op duurzaamheid, samenwerking en maatschappelijke acceptatie bouwen niet alleen aan een sterker bedrijf, maar ook aan sterkere regio en een veerkrachtig Nederland.

Warehouse of the Future laat zien dat logistiek met haar vastgoed en supply chains, een positieve bijdrage kan leveren aan economie, duurzaamheid, welzijn en maatschappelijke acceptatie, mits bedrijven hun rol actief pakken en daartoe de mogelijkheden krijgen.



Logistiek is geen last voor de regio, maar juist een aanjager van brede welvaart en welzijn!



Inleiding - De urgentie

Nederland en haar regio's staan voor grote uitdagingen. Er is een groeiend tekort aan *ruimte, arbeid (kwantitatief/kwalitatief) en energie*, terwijl tegelijkertijd de maatschappelijke discussie over de toegevoegde waarde van logistiek en haar vastgoed steeds sterker oplaait. Overheden, burgers en ondernemingen vragen zich af: *wat voegt logistiek écht toe aan een regio?*

Tegelijkertijd is logistiek de bloedsomloop van onze samenleving. Zonder goed functionerende ketens worden winkels niet bevoorraadt, huizen niet gebouwd en zorginstellingen niet belevend. Logistiek is een onmisbaar fundament van economie en maatschappij. Toch kan logistiek alleen *toekomstbestendig* groeien als zij naast *economische* kracht ook *maatschappelijke waarde* levert: duurzaamheid, inclusieve werkgelegenheid en versterking van regionale ketens.

Ondernemers in de logistiek ervaren dagelijks hoe sterk schaarste - in ruimte, arbeid en energie het speelveld beïnvloed. Daarbij komt dat er vaak overall een *gebrek aan visie* is bij stakeholders zoals overheden (zowel centraal als lokaal), de vastgoedsector, de financiers, logistiek adviseurs en het bedrijfsleven zelf. Dit gebrek aan samenhang maakt het moeilijk om keuzes te maken die toekomstbestendig zijn.

Deze constatering bleek ook uit eerdere projecten van Next Level, Riverland, St. Onge, Hogeschool Rotterdam en het bedrijfsleven tezamen met de Topsector Logistiek, en deze constatering heeft geleid tot ontwikkeling van een visie (of althans aanzet daartoe), in wat genoemd is 'Warehouse of the Future'.

De huidige situatie kent de volgende knelpunten:

- o **Gebrek aan visie**

Stakeholders (overheden, vastgoedsector, bedrijven) opereren versnipperd, waardoor keuzes vaak ad hoc zijn. Hierdoor lijken deze op korte termijn misschien efficiënt, maar op lange(re) termijn zijn deze niet toekomstbestendig.

- o **Faciliterende rol**

Met betrekking tot de ruimtelijke ordening heeft de overheid meer een faciliterende rol dan een bepalende rol. De economie is een blend van allerlei onderdelen die afhankelijk van elkaar zijn en door complexe logistieke ketens aan elkaar hangen. Schakels verwijderen kan leiden tot disruptie. Daarnaast wordt de economie gemonitord op basis van statistieken. Beide elementen zullen moeten meegenomen worden in de meerwaarde analyses die leiden tot een strategie. Sturen op feiten en getallen.

- o **Kwetsbare supply chains**

Globalisering en offshoring hebben ketens efficiënt maar ook kwetsbaar gemaakt voor verstoringen en machtsblokken/machtspolitiek (USA/China en Europa?). Voorbeeld: Automotive campus heeft het moeilijk, hoe speel je dan in op actualiteit? De overheid kan met beleid niet inspelen op deze actualiteit. Zij zal vooruit moeten plannen en anticiperen met beleid, dit betekent dat plannen een bandbreedte moeten hebben, waarbinnen gemanoeuvreed kan worden.

- o **Schaarste als beperkende factor**

Ruimte, arbeid (zowel kwantitatief als kwalitatief) en energie zijn schaars en vragen om scherpe(re) keuzes. Ruimte, lees gebouwen en bedrijventerreinen, kunnen beter benut worden en hiermee minder schaars. Dit heeft in de toekomst andere gebouwen tot gevolg, meer geschakeld en gestapeld (analoog aan de verstedelijking: appartementen, flats en rijtjeshuizen).

- o **Maatschappelijke druk**

Logistiek wordt vaak gezien als belastend (distributiecentra aan de snelweg/veel vrachtwagens/ CO_2), terwijl de sector juist een sleutelrol kan spelen in verduurzaming en circulaire economie. Acceptatie bij burgers en bestuurders ontstaat alleen als logistiek zichtbaar iets terugdoet voor de regio.

Mooi ingepaste gebouwen is een ruimtelijk vraagstuk, dit is meer een vraag van goede gebiedsontwikkeling en hier zal meer (realistische) aandacht ook vanuit omgevingsplannen moeten komen. In whitepaper 3 is hier ook uitgebreid aandacht aan besteed.

Voorbeeld

Meer kennis delen met opleiding Ruimtelijke Ordening e.a. en ook meer aandacht geven aan de complexiteit van goede inpassing (kosten versus resultaat) aangezien uit de student-projecten blijkt dat hier weinig aan kennis wordt opgebouwd. Verder zullen overheden meer dialoog met bedrijven, ontwikkelaars aan moeten gaan bij gebiedsontwikkeling en meer consultatie gedurende de planvorming en ook meer aandacht voor feitelijke onderbouwing van economische dynamiek in de regio, in plaats van wensdenken.

Buiten de opsomming van bovengenoemde knelpunten is er echter een groter probleem ontstaan: de knelpunten lijken steeds meer verstrengeld en mogelijke oplossingen worden vaak tegengehouden omdat ze bepaalde aspecten van (andere) knelpunten kunnen verergeren waardoor besluitvorming niet of nauwelijks plaats vindt. Ook de visie om tot oplossingen te komen is daardoor steeds minder zichtbaar. M.a.w. we zijn steeds beter in staat elkaar gevangen te houden in ons eigen belang/gelijk zonder te realiseren dat deze knelpunten samenwerking en 'over eigen schaduw' heen stappen vereisen van alle betrokkenen.

Doel

Uitgangspunt voor deze visie moet daarom zijn, dat het 'Warehouse of the Future' niet alleen economisch rendeert maar óók een positieve bijdrage levert als het gaat om duurzaamheid, welzijn en maatschappelijke acceptatie.

Waarbij het doel van deze *strategische visie op regionale meerwaarde* is:

Het definiëren van een helder kader voor regionale meerwaarde en het aanreiken van praktische handvatten voor bedrijven en overheden om deze meerwaarde concreet te maken.

Hierbij zijn meerdere aspecten leidend:

- schaarste (personeel, ruimte, energie, enz.);
- clustering van functies;
- flexibiliteit;
- innovatie;
- maatschappelijke relevantie & acceptatie;
- geen heilige huisjes ontzien en
- concrete stappen kunnen zetten (nu en niet pas over 10 tot 20 jaar).

Sleutel voor meerwaarde is samenwerking in plaats van regels of weging per punt. Meerwaarde zit in het vinden van nieuwe oplossingen en niet in het verkleinen van de bewegingsruimte om oplossingen te vinden. Ketens hangen aan elkaar, dus een suboptimale oplossing kan het grote geheel verstoren. Als voorbeeld de agrologistiek in A12 regio, was ooit een goed idee, maar past in de huidige tijd niet meer bij de locatie. Aanpassing (vereenvoudiging van gebruiksregels en aanpassing van de plankaders voor moderne bedrijfsvoering leidt tot nieuwe impulsen en leidt tot meerwaarde).

Kortom: logistiek transformeren van een sector die ogenschijnlijk vooral **ruimte gebruikt**, naar een sector die **waarde toevoegt** - economisch, ecologisch én sociaal.

Hierbij is onder andere gekeken naar een betere, duurzame benutting van ruimte (beter benutten m³ i.p.v. m²), een betere benutting van arbeid/uren en opleidingsbehoeftes, de mogelijkheden van energietransitie, een duurzame inzet van materiaalgebruik en het samenwerken tussen bedrijven op locaties. Al deze aspecten dragen bij aan wat we genoemd hebben 'Warehouse of the Future', vastgelegd in 4 voorgaande whitepapers.



Een vraag die de laatste tijd steeds vaker gesteld wordt is: hoe om te gaan met de wens/'eis' vanuit de regio's om alleen (logistieke) ondernemingen de mogelijkheid te geven zich te vestigen of te (laten) groeien als ze een *positieve regionale meerwaarde* hebben. Maar wat is dan die regionale meerwaarde?

Regionale meerwaarde

*Regionale meerwaarde betekent de extra waarde of het voordeel dat een onderneming oplevert **specifiek voor een bepaalde regio**. Dit kan gaan over **economische** groei/meerwaarde, werkgelegenheid, kennisinfrastructuur, sociale cohesie, duurzaamheid, of aantrekkelijkheid. Daarnaast is ook de **maatschappelijk** meerwaarde van belang: bijdrage aan de energietransitie, klimaatopgave, duurzaamheid, circulaire economie etc. Vaak wordt regionale meerwaarde gehanteerd in relatie tot de wenselijkheid met betrekking tot het verkrijgen (of behouden) van specifieke economische bedrijvigheid in relatie tot vestigingsbeleid van regio's.*



Campus Greenport Venlo



Regionale meerwaarde

Regionale meerwaarde vraagt om lange termijnvisie van overheden

Regionale meerwaarde in relatie tot het vestigingsbeleid betekent dat overheden en/of (semi) publieke organisaties betrokken bij het bepalen *waar* nieuwe bedrijven, voorzieningen of infrastructuur worden gevestigd c.q. gerealiseerd, kijken naar *wat dat oplevert voor de regio* als geheel - en niet alleen voor de onderneming die zich wil vestigen zelf. Belangrijke criteria hierbij zijn:

- o **Werkgelegenheid**

Levert het banen op voor de regio en in hoeverre kan de beroepsbevolking van de regio deze banen vervullen?

- o **Samenwerking**

Kan het bedrijf samenwerken met andere bedrijven (ketenpartners) en/of lokale onderwijsinstellingen?

- o **Duurzaamheid**

Past het bij regionale milieudoelen, CO₂-reductie en circulaire oplossingen?

- o **Energieschaarste**

Past de onderneming in de kaders van energie-beschikbaarheid van de regio?

- o **Versterking van bestaande sectoren**

Sluit het aan bij de economische speerpunten van de regio en kan de onderneming bestaande activiteiten versterken? (Bijvoorbeeld hightech, agrifood, farma).

- o **Efficiënt gebruik van middelen**

Slim omgaan met ruimte, arbeid en energie.

Masterplan

Het Masterplan ULC A12 transformeert de Klappolder tot een **duurzaam, toekomstbestendig logistiek centrum** dat ruimteintensief, klimaatadaptief en regionaal-economisch van groot belang is.

- **Locatie**

Bedrijventerrein Klappolder in Bleiswijk, langs de A12.

- **Doel**

Transformatie tot een **Urban Logistic Campus (ULC-A12)**, samen ontwikkeld door gemeente Lansingerland en Next Level.

- **Waarom**

Centrale ligging, groeiende logistieke hotspot, behoefte aan modern en duurzaam logistiek bedrijventerrein.

Belangrijkste ambities

- **Duurzaamheid**

Inzet op zonnepanelen, circulaire economie, robuust watersysteem en natuurinclusieve inrichting.

- **Slim ruimtegebruik**

Dubbele functies (bijv. parkeren boven docks), flexibele modulaire units (7.500-20.000 m²).

- **Ruimtelijke kwaliteit**

Groene zones langs de N209 en de Rotte, representatieve bebouwing, hoogte tot max. 25m.

- **Gezonde leefomgeving**

Aandacht voor verblijfskwaliteit, veiligheid, OV- en fietsinfrastructuur, voorzieningen en huisvesting arbeidsmigranten.

- **Mobiliteit en bereikbaarheid**

Verbeterde aansluiting via N209, gescheiden verkeersstromen voor logistiek en personen, stimuleren alternatieve mobiliteit (fiets, OV, carpool).

Regionale en provinciale betekenis

- Onderdeel van de **A12-corridor**, logistiek zwaartepunt met groot consumentenbereik.
- Provincie Zuid-Holland en MRDH steunen de ontwikkeling vanwege economisch belang en werkgelegenheid.
- Past binnen strategie om bestaande bedrijventerreinen te intensiveren en verduurzamen.

Welke keuzes kunnen overheden maken?

Het 'beleid' in regio's kan actief inspelen op schaarste door regionale meerwaarde als selectie-criterium op te nemen in vestigings- en ruimtelijk beleid. In plaats van 'ruimte voor iedereen', kiest men met beleid bewust voor *kwalitatieve selectie*. Daarbij kan het volgende in overweging genomen te worden:

1. Vestigingsbeleid met voorwaarden

Alleen bedrijven die aantoonbare regionale meerwaarde (zoals werkgelegenheid, verduurzaming, samenwerking) leveren, krijgen toegang tot schaarse locaties.

- ▷ Dit voorkomt wildgroei van distributiecentra zonder maatschappelijke winst op korte en lange(re) termijn.
- ▷ Dit vergt echter ook van regio's dat ze nadenken over het voorkomen van schaarste en de oplossingsrichtingen die er zijn om te anticiperen op toekomstige ruimtebehoefte en mogelijkheden voor transformatie van gebieden.

2. Ruimtelijke ordening: sturen op locaties

Regio's werken met aanwijsbare logistieke knooppunten (bijv. Moerdijk). Alleen dáár mag XXL-logistiek zich vestigen, en alleen onder voorwaarden. Regio's hebben de taak om richting te geven en ruimte laten. Sturen op ruimtelijke ordening vraagt om nuance: wees alert op ongewenste neveneffecten en vermijd overmatige verankering in regelgeving.

- ▷ Schaarse ruimte wordt gericht ingezet waar het grootste effect zit.

<https://www.ruimtelijkeordening.nl/actueel/nieuws/2025/06/12/rijk-en-regios-samen-werken-aan-het-nederland-van-morgen>

3. Regionale afstemming

Gemeenten concurreren niet, maar stemmen gezamenlijk af.

Provincie en gemeenten maken samen regionale afspraken over hoeveel ruimte beschikbaar is, welke sectoren prioriteit krijgen en hoe activiteiten aansluiten bij lange termijn doelen (bv. energietransitie, circulaire economie).

- ▷ Dat voorkomt onderlinge concurrentie of stagnatie en zorgt voor balans tussen economie, leefomgeving en infrastructuur.

4. Afwegingskaders

Transparante beoordelingscriteria gericht op lange(re) termijn (betreffende werkgelegenheid, samenwerking, duurzaamheid, innovatie) worden meegenomen in vergunningverlening

► Dit maakt beleid voorspelbaar op de lange(re) termijn en objectief en is vervolgens dan ook navolgbaar en daarmee (wettelijk) toetsbaar.

De toenemende schaarste aan ruimte en middelen (energie en arbeid) vraagt om duidelijke keuzes. Overheden moeten niet alleen selectief sturen op basis van regionale meerwaarde, maar doen dit vanuit een lange termijnvisie die ook breed gedragen wordt. Een goed voorbeeld is bedrijvenpark Medel, dat werkt vanuit een lange termijn visie. Zij hanteren uitgiftecriteria die worden vastgesteld door een specifieke groep, waardoor deze toetsbaar zijn en aansluiten bij de actualiteit. Regionale meerwaarde moet gedefiniëerd worden door ambtenaren maar er zal een objectiveringskader voor moeten komen om te voorkomen dat de 'wenseconomie' de boventoon krijgt boven de 'noodzakelijke economie'.



Landschappelijke inpassing tussen de Rotte en het bedrijventerrein Klappolder (Bleiswijk)

Voorbeeld regio Tilburg-Waalwijk

De regio kan **stagnatie en onderlinge concurrentie** voorkomen door bedrijvigheid slim te clusteren en samenwerking te stimuleren, terwijl een duurzame balans wordt gezocht tussen economische groei, leefomgeving (arbeid, huisvesting, welzijn) en infrastructuur (energie, ruimte, mobiliteit). Hierbij worden de volgende focuspunten genoemd.

Voorkomen van onderlinge concurrentie of stagnatie

- **Clustering van bedrijvigheid**

Oplossing: efficiënter ruimtegebruik en minder concurrentie om grondposities, vergelijkbaar met havens.

- **Samenwerking tussen bedrijven**

Energie-uitwisseling, parkmanagement, gezamenlijke inkoop kan stagnatie voorkomen en de regio sterker maken.

- **Kaveldesign en parkmanagement**

Gemeenten kunnen via kaveldesign en parkmanagement sturen op maatschappelijk verantwoord ruimtegebruik, zodat bedrijven elkaar aanvullen in plaats van beconcurreren.

- **Onderlinge samenwerking in energievoorziening** (energiehubs, gezamenlijke verdeling van stroom)

Voorkomt dat bedrijven individueel stilvallen door energiegebrek.

Balans tussen economie, leefomgeving en infrastructuur

- **Economie**

Groei moet samengaan met maatschappelijke meerwaarde. Naast logistieke activiteiten is er nadruk op innovatie (robotisering, cleanrooms) en regionale samenwerking (triple helix met onderwijs en gemeenten).

- **Leefomgeving**

Arbeid en wonen zijn onlosmakelijk verbonden. Huisvesting voor arbeidsmigranten en investeringen in sport, leefbaarheid en integratie zijn noodzakelijk om economische ontwikkeling te ondersteunen.

- **Infrastructuur & ruimtegebruik**

Schaarse grond vraagt om intensief en zorgvuldig gebruik. Gemeenten kunnen meer sturen op clustering, dubbel ruimtegebruik en verduurzaming (zonnepanelen op daken i.p.v. weilanden).

- **Energie**

Grootste knelpunt. Zonder duidelijke keuzes op nationaal niveau dreigt stagnatie. Regionale hubs en collectieve oplossingen kunnen balans brengen tussen bedrijfsontwikkeling en duurzame energievoorziening.



Bedrijventerrein Medel

Lange termijnvisie Medel

- Gebiedsontwikkeling vraagt een horizon van **10-20 jaar** en moet rekening houden met adaptief vermogen van bedrijven.
- Lange termijnkeuzes moeten economische groei verbinden met maatschappelijke opgaven (energie, duurzaamheid, inclusie, huisvesting).
- Logistiek vastgoed en bedrijventerreinen een **brede maatschappelijke rol** moeten vervullen, niet alleen economisch maar ook sociaal en ecologisch.

Selectief sturen door overheden

- De overheid moet duidelijke keuzes maken bij toewijzing van ruimte, maar dit vraagt om een zorgvuldige balans:
 - Te veel sturing (regels opgelegd door beleid) kan dynamiek afremmen.
 - Te weinig sturing (ontbreken van visie) kan maatschappelijke doelen en lange termijn belang ondermijnen.
- Voorbeelden van sturing: parkeerbeleid, hoogbouw (daken benutten), meerlaagse distributiecentra.

Bron: interview Medel

Politieke bestuursperiodes duren vaak maar vier jaar of korter, toch kan de overheid een lange termijnvisie ontwikkelen door deze breed te verankeren in regionale samenwerking, wet- en regelgeving en maatschappelijke coalities. Door scenario's en adaptieve strategieën te gebruiken blijft de koers stabiel en flexibel, terwijl meerjarenfondsen en onafhankelijke adviesorganen zorgen voor continuïteit. Op deze wijze overstijgt de visie de politieke cyclus en kan de overheid een meer *faciliterende rol* spelen in duurzame regionale ontwikkeling en wordt zwalkend beleid, dat beklemmend is voor investeringen van bedrijven, voorkomen.

Alleen op deze manier kan er een duurzame balans ontstaan tussen economische ontwikkeling en maatschappelijke belangen. Daarbij is de rol van de overheid dus vooral *faciliterend*: zij schept de randvoorwaarden en het kader waarbinnen ondernemingen optimaal kunnen bijdragen aan de brede welvaart in de regio.

Logistiek is van groot (economisch) belang voor Nederland en haar regio's

De logistieke sector heeft een groot economisch belang en draagt substantieel bij aan de Nederlandse economie. Daarmee is logistiek een veelomvattend onderdeel van ons dagelijks leven: het is zichtbaar aanwezig ('we willen het niet zien, maar het moet er wel zijn') en levert een belangrijke bijdrage aan het functioneren van onze economie en samenleving. Huishoudens, winkels, horeca en instellingen moeten worden bevoorrad, internetaankopen afgeleverd, huizen gebouwd en gerenoveerd, enz.



Logistiek is de bloedsomloop van Nederland zowel voor de regio als voor de stad, zonder logistiek staat alles stil. Aan de hand van de onderstaande 3 perspectieven wordt het belang van Logistiek/Supply Chain voor Nederland en regio's in het bijzonder onderbouwd: A. Economisch perspectief, B. Supply Chain perspectief en C. Toekomstperspectief (gewenst).



A. Economisch perspectief

- Logistiek is en blijft een stevige motor van de Nederlandse economie en werkgelegenheid (± € 65 mrd, 9% van het BBP, bron: <https://topsectorlogistiek.nl/wp-content/uploads/2023/06/TSL50.00.022-Handreiking-8-juni-2023.pdf>).
- Ondernemingen die investeren in innovatie en samenwerking, versterken zowel hun eigen concurrentiekracht als die van Nederland en haar regio's.
- Regionale deals en versterkte samenwerking leidt tot beter afgestemde economische groei, met ruimte voor decentrale initiatieven.

B. Supply Chain perspectief

- Globalisering maakt supply chains kwetsbaar voor verstoringen, lokale buffers en decentrale productie worden belangrijker.

De laatste decennia zijn logistiek en goederenvervoer wereldwijd enorm gegroeid en belangrijker nog: verregaande integratie en 'offshoring' (offshoring is het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten of productieprocessen naar het buitenland, meestal om kosten te besparen of efficiëntie te verhogen) hebben supply chains enerzijds 'efficiënter' gemaakt maar ook kwetsbaar voor disrupties. Het aandeel transportvolume van, naar en in Nederland is 1.925 megaton. Door 'offshoring' moet rekening gehouden worden met lange(re) aanvoertijden en door toename van wereldwijde en regionale disrupties (o.a. conflicten, natuurgeweld, economische barrières (heffingen)) wordt de noodzaak steeds sterker gevoeld 'decentraler' voorraden aan te houden om leverzekerheid of grote prijschommelingen af te dekken. Ondanks de 'efficiëntere supply chains' is de totale voorraadhoogte van goederen in de wereld niet evenredig *afgenomen* maar juist *toegenomen* en ergens moeten die goederen worden opgeslagen.

- Regionale voorraden en productiecapaciteit winnen aan belang.
Voor bedrijven biedt dit kansen door regionale ketens op te bouwen, worden afhankelijkheden verminderd, doorlooptijden verkort, en kosten en CO₂- uitstoot verlaagd.
- De stijgende wereldwijde voorraadniveaus vergroten de druk op logistieke infrastructuur.
Multimodaal vervoer biedt de sleutel om deze groeiende goederenstromen duurzaam, efficiënt en ruimtelijk verantwoord te verwerken door opslag en transport te concentreren rond goed ontsloten logistieke knooppunten.

C. Toekomstperspectief (gewenst)

Ook zijn er ontwikkelingen gaande die impact zullen hebben hoe met Logistiek en Supply Chains omgegaan moet worden of die juist nieuwe rollen van Logistiek en Supply Chains vergen vanuit maatschappelijk en duurzaamheid belangen.

- Investerings in digitalisering zorgen voor moderne logistieke ketens, minder papierwerk en hogere productiviteit. Verwachting is dat met name AI hier in de (nabije) toekomst behoorlijke bijdragen aan kan leveren.
- Logistiek krijgt een plek in gebiedsontwikkeling (in samenhang met de Omgevingswet) - bedrijven die zich hierop voorbereiden, zijn straks 'first movers'.
- De maatschappelijke druk op leefbaarheid, circulariteit en duurzame energie maakt dat alleen toekomstbestendige bedrijven ruimte krijgen om te groeien.
- Logistiek herpositioneren als enabler/driver voor een circulaire economie - speerpunt voor brede welvaart. Aandacht wordt wel gevraagd door de door het College van Rijksadviseurs genoemde actiepunten: overheid moet sturen, selectief ruimte geven, en 'nee' durven zeggen tegen niet-passende initiatieven (juridisch kader).

Kortom: vanuit het **economisch perspectief** versterkt logistiek concurrentiekracht, innovatie en samenwerking en draagt bij aan regionale groei. Vanuit het **supply chain perspectief** maakt globalisering ketens kwetsbaarder, waardoor (grotere) regionale buffers, productiecapaciteit en kortere ketens steeds belangrijker worden. Het **toekomstperspectief** laat zien dat digitalisering, duurzaamheid, circulaire economie en integratie in gebiedsontwikkeling bepalend zijn: alleen toekomstbestendige bedrijven kunnen echt groeien mits daar de mogelijkheden voor geboden worden.

Hierbij zal een voorwaarde scheppend kader vanuit de RO-regelgeving gecreeerd moeten worden, waarbij dit economisch perspectief versterkt wordt vanuit het RO-kader (faciliterend). Meerwaarde zit bij de economie en niet bij RO-kader.

Schaarste als kans voor (logistieke) ondernemingen

Regionale meerwaarde in supply chain management betekent dat de keten zó wordt ingericht dat ze niet alleen efficiënt is, maar ook bijdraagt aan de ontwikkeling van de regio waarin ze actief is. Het gaat dus verder dan kostenbesparing of snelheid - het draait om *maatschappelijke, economische en ecologische waarde* voor de regio, gevoed door innnovatie en creativiteit en regelgeving faciliteert.



Automotive Campus Nedcar

Voorbeeld VDL

Bij VDL draait supply chain management niet enkel om efficiëntie, maar nadrukkelijk om het creëren van **regionale meerwaarde** in brede zin:

- **Maatschappelijk** (betrokkenheid en samenwerking in crisistijd).
- **Economisch** (werkgelegenheid, innovatie, leerbedrijven).
- **Ecologisch** (energie, duurzaamheid, nearshoring).

Maatschappelijke waarde

- VDL ziet **regionale meerwaarde** als iets wat 'in het bedrijf zit': betrokkenheid bij de lokale gemeenschap en maatschappelijke initiatieven.
- Voorbeeld: samen met DSM productielijnen opzetten voor mond-neusmaskers in coronatijd.

Economische waarde

- VDL draagt sterk bij aan werkgelegenheid en innovatie in de regio.
- Door kennisdeling via 50 leerbedrijven en collegiale in- en uitleen creëert VDL een ecosysteem waarin ook andere bedrijven profiteren.
- Gemeenten en provincies verwachten dat VDL verder gaat dan logistiek alleen ('niet alleen dozen') en ook productie en innovatie toevoegt.

Ecologische waarde/duurzaamheid

- Energieschaarste en verduurzaming zijn centrale thema's: VDL pleit voor een langetermijnvisie op energie en zet in op innovaties zoals automatisering en nearshoring om CO₂-intensieve stromen te beperken.
- Nadruk op circulair/duurzaam werken, door lokale productie en minder afhankelijkheid van verre lagelonenlanden.

Dit betekent voor ondernemingen:

1. Lokale toeleveranciers inzetten

- ▷ Minder transportkilometers, lagere CO₂-uitstoot, en stimulans voor regionale economie.

2. Samenwerking met regionale partners

- ▷ Denk aan kennisinstellingen, andere bedrijven of overheden, om innovatie en circulariteit te stimuleren.

3. Duurzame logistiek

- ▷ Investeren in regionale distributiecentra of hubs met duurzame energie, elektrische voertuigen, enz.

4. Sociale impact

- ▷ Opleiding en werkgelegenheid bieden in de regio (bijvoorbeeld mensen met afstand tot de arbeidsmarkt).

5. Veerkrachtige ketens

- ▷ Minder afhankelijk van wereldwijde verstoringen door regionale productie en buffers.

De invalshoek om te kijken naar regionale meerwaarde zijn niet de (verwachte) positieve effecten maar de keuzes die gemaakt moeten worden in verband met schaarste en met name op het vlak ruimte, arbeid en energie en de wenselijkheid van supply chain/logistieke activiteiten in de regio.

In de 4 voorgaande gepubliceerde whitepapers 'Warehouse of the Future' is reeds verdiept hoe met bepaalde aspecten van schaarste in relatie tot logistiek omgegaan kan worden.

Voor ondernemers klinkt schaarste vaak als een beperking. Toch kan het ook juist een hefboom zijn om waarde te creëren en onderscheid te maken. Kijkend naar de 3 genoemde schaarste aspecten kan het volgende worden gesteld.

Ruimtelijke schaarste

Alleen bedrijven die méérwaarde aantonen krijgen toegang tot schaarse locaties.

- ▷ Positioneer je als partner van de regio, niet als gebruiker van de regio.

Lansingerland

Lansingerland heeft te maken schaarste aan beschikbare ruimte voor bedrijven. Dit betekent dat de beperkt beschikbare ruimte aan bedrijventerreinen beter benut zal moeten worden om ervoor te zorgen dat bedrijven nog kunnen groeien; keuzes moeten worden gemaakt. In Bleiswijk wordt de schaarse ruimte zorgvuldig toegewezen en is met een integraal masterplan en een lange termijn visie een aantal bedrijventerreinen herontwikkeld om enerzijds deze terreinen geschikt te maken voor duurzame inpassing en anderzijds voor moderne bedrijfsvoering. Door hier integraal naar te kijken kan de beschikbare ruimte beter benut geoptimaliseerd worden en wordt er ruimte gecreëerd voor bedrijven om verder te kunnen groeien op de plek waar men al gevestigd is. Dit leidt tot zowel innovatie, maatschappelijk verantwoorde als ook economisch haalbare oplossingen die levensloop bestendig en adaptief zijn.

Een grote supermarktketen laat bijvoorbeeld zijn **regionale en maatschappelijke meerwaarde** zien:

- Belangrijke speler in voedselvoorziening van Nederland.
- Grote werkgever met langdurige binding.
- Maatschappelijke initiatieven, zoals inzet van statushouders.

Maar ook innovatie en verduurzaming is belangrijk: inzet op **zero-emissie transport, robotisering, retourbeheer en efficiëntie in de keten**. Door te kiezen voor bewezen technieken en duurzame logistiek levert de supermarktketen niet alleen economische efficiëntie, maar ook **ecologische en maatschappelijke waarde** aan de regio en verdient hiermee 'ruimte' binnen een context van schaarste. Om continuïteit en toekomstige groei te verzekeren en voorbereid te zijn op toekomstige uitdagingen, is het noodzakelijk strategische reserves in te bouwen.



Nieuwbouw Urban Logistics Campus A12

Arbeidsmarktschaarste

Vraagt om samenwerking met onderwijs, inclusieve werkgelegenheid en slimme HR-strategieën.

► Vergroot draagvlak door lokaal talent te ontwikkelen.

Medel

In Medel wordt arbeidsmarktschaarste niet alleen als een probleem gezien, maar ook als een kans: door samenwerking met onderwijsinstellingen, inclusieve werkgelegenheid en slimme HR-aanpakken.

Bedrijven én regio's werken samen aan:

- **Samenwerking met onderwijs** (bijvoorbeeld Simon Loos & Avans Hogeschool) om lokaal talent op te leiden.
- **Inclusieve werkgelegenheid** (arbeidsmigranten, statushouders, spoedzoekers) die bijdraagt aan maatschappelijke integratie.
- **Slimme HR-strategieën** zoals leerwerktrajecten en samenwerking tussen grote bedrijven en MKB.

Daarmee wordt niet alleen het tekort aan personeel aangepakt, maar ook het regionale draagvlak vergroot doordat lokaal talent zich kan ontwikkelen en binden aan de regio.

Energieschaarste

Bedrijven die eigen opwek, opslag en slim energiegebruik toepassen, hebben (kosten) voordeel.

► Maak duurzaamheid een vestigingsargument.

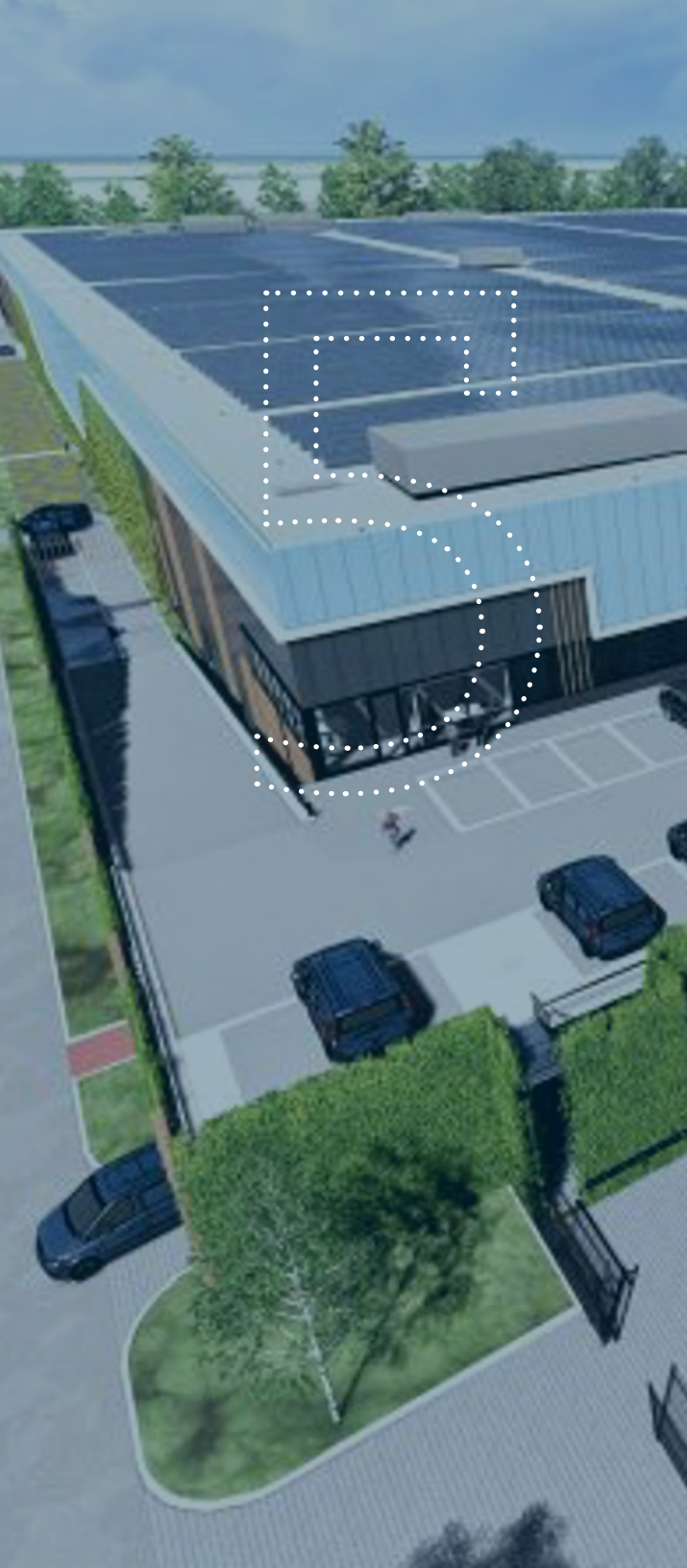


Voorbeeld Medel

Ondernemingen met verschillende energiebehoeftes in combinatie met (eigen) energieopwekking en -opslag kunnen binnen bepaalde gebieden eerder welkom zijn. Het slimme gebruik van energieopslag, de integratie van bijvoorbeeld zonnepanelen en het afvlakken van pieken in de vraag door gebruik te maken van goedkope energie in daluren, biedt aanzienlijke voordelen voor zowel de sector als het milieu.

Energievoorziening bedrijvenpark Medel

In tijden van schaarste aan ruimte, arbeid en energie is vestiging door logistieke bedrijven geen vanzelfsprekendheid meer: bedrijven moeten hun *license to operate* verdienen. Alleen door samenwerking, verduurzaming en innovatie vergroten zij hun regionale acceptatie én concurrentiekracht. Schaarste is daarbij niet alleen een beperking, maar juist een kans om duurzame waarde te creëren.



Slim omgaan met schaarste

Logistiek als aanjager voor brede welvaart

Uit de voorbeelden hierboven blijkt dat Supply Chain/Logistiek, mits goed doordacht en uitgevoerd, een goede invulling kan geven aan regionale meerwaarde. Regionale meerwaarde wordt dan een instrument om schaarse middelen (ruimte, arbeid, energie) slim te verdelen. Alleen ondernemingen die iets bijdragen, krijgen toegang tot schaarse vestigingslocaties.

De principes die hierbij gehanteerd kunnen worden zijn:

1. Van volume naar waarde

- ▷ Toelating gebaseerd op bijdrage en niet omvang. Niet de omvang van een bedrijf bepaalt de toelating, maar de bijdrage aan de regio: werkgelegenheid, innovatie, verduurzaming en samenwerking.

2. Ruimte is schaars, dus selectief

- ▷ Alleen aantoonbare meerwaarde krijgt toegang. Ondernemingen met aantoonbare meerwaarde kunnen zich vestigen op strategisch aangewezen locaties, andere zullen verder moeten kijken.

3. Regionale afstemming als norm

- ▷ Samenwerking met bedrijven, onderwijs en overheid. Gemeenten concurreren niet meer onderling, maar stemmen regionaal af welke functies waar passen - in balans met leefomgeving, infrastructuur en landschap.



4. Duurzaam en circulair bouwen

- ▶ Energiepositieve DC's worden de standaard. Logistiek vastgoed moet niet alleen functioneel zijn, maar bijdragen aan energiepositieve regio's, klimaatadaptatie en circulaire ketens.

5. Inclusieve arbeidsmarkt

- ▶ Maak scholing, inclusie en binding met de regio onderdeel van je strategie. Bedrijven worden gestimuleerd lokale mensen op te leiden, aan te nemen en te behouden - ook via samenwerking met onderwijs en re-integratie.

Regionale meerwaarde in tijden van schaarste betekent een kantelpunt: bedrijven worden niet langer alleen beoordeeld op efficiëntie en schaalgrootte maar ook op hun bijdrage aan de regio.

Logistiek is en blijft een essentiële sector, maar haar toekomst hangt af van de mate waarin zij *regionale meerwaarde* weet te leveren. In tijden van schaarste is dat niet langer een optie, maar een noodzaak. In tijden waarin ruimte, arbeid en energie beperkende factoren worden, betekent dat bedrijven het voortouw moeten nemen en niet wachten tot regelgeving hen dwingt, maar nu stappen zetten.

De overheid zal ook haar bijdrage moeten leveren door zich faciliterend op te stellen en niet belemmerd te werken voor de economie. De maatschappij en economie bepalen kansen. Sommige zaken kan overheid misschien niet willen (NIMBY gedrag) maar is wel noodzakelijk om economie te laten functioneren. Dit is momenteel op veel plekken wel het geval, 'wensdenken' ten aanzien van het ideaal plaatje van overheidsmensen zorgt voor veel frustratie in de praktijk. Overheid zal moeite moeten doen om een goed afgewogen beeld van de economie te maken.

Wie logistiek vastgoed en supply chains ontwikkelt zonder rekening te houden met de regio, loopt vast. Bedrijven die investeren in samenwerking, duurzaamheid en maatschappelijke relevantie, bouwen niet alleen aan een sterker bedrijf (concurrentiekracht), maar ook aan een sterkere regio en een veerkrachtig Nederland.

Regionale meerwaarde vraagt hierbij om een zorgvuldige, objectieve benadering met duidelijke, meetbare criteria die passen bij de actualiteit. Het begrip mag niet leiden tot willekeur of te regulerend als beleid worden toegepast, omdat dit de wendbaarheid van de economie kan aantasten. In plaats van te sturen met starre regels is het van belang te faciliteren en te kijken naar de samenhang binnen gehele ketens, in plaats van naar individuele bedrijven.

En dat is uiteindelijk de sleutel tot een toekomstbestendige logistieke sector.



Logistiek is geen last voor de regio, maar juist een aanjager van brede welvaart en welzijn!

Bronnen

Buck Consultants International. (2025). *Nationaal economisch perspectief grootschalige bedrijfsvestigingen*. Buck Consultants International.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018). *Het industriële landschap van Nederland*. CBS. (G. van Gessel-Dabekaussen)

College van Rijksadviseurs. (2023). *Vandaag besteld, morgen circulair: Een nieuw logistiek verhaal*. College van Rijksadviseurs.

Gemeente Lansingerland & Next Level c.s. (2022, oktober). *Ruimtelijke verkenning masterplan ULC A12 Lansingerland*. Gemeente Lansingerland.

Dijkhuizen, B. (2025, mei). Logistiek met regionale meerwaarde: Brabant zoekt balans tussen economie, ruimte en draagvlak. ROM-mei-2025-38-1.

Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. (2025, september). *Ontwerp-Nota Ruimte: Nationale keuzes voor de fysieke leefomgeving van Nederland (2050 met doorkijk naar 2100)*. Ministerie van VRO.

Planbureau voor de Leefomgeving. (2022, 28 februari). *De Regio Deals in de praktijk: Casusonderzoek naar de uitwerking van de ambities voor een ander regionaal beleid in de beleidspraktijk* (PBL-publicatie 4905). Planbureau voor de Leefomgeving. (Van Broekhoven, S., Weterings, A., Evenhuis, E., Daalhuizen, F., & van der Staak, M.)

Planbureau voor de Leefomgeving. *Vier scenario's voor de inrichting van Nederland in 2050: Ruimtelijke Verkenning 2023, Achtergrondrapport* (PBL-publicatie 5178). Planbureau voor de Leefomgeving. (Hamers, D., Kuiper, R., van Dam, F., Dammers, E., Evenhuis, E., van Gaalen, F., de Hollander, G., van Hoorn, A., van Minnen, J., Nabielek, K., Pols, L., Rijken, B., Rood, T., Snellen, D., Dirkx, J., & Wolters, H.)

Raad voor de Leefbaarheid. (2023). *Samen werken: Kiezen voor toekomstbestendige bedrijventerreinen*. Raad voor de Leefbaarheid.

Stec Groep. (2021). *Grip op grootschalige (logistieke) ruimte vraag*. Stec Groep. (W. Eringfeld & H. Ploem)

Stec Groep. (2023). *Feiten en cijfers bedrijventerreinen in Nederland*. Stec Groep.
(E.-J. de Kort & M. Gradussen)

Stec Groep & Interprovinciaal Overleg (IPO). (2023, 8 februari). *Handreiking regionale meerwaarde* (Publicatie nr. 22.230). https://www.ipo.nl/media/2vtgtqfn/handreiking-regionale-meerwaarde_stec-groep.pdf

Topsector Logistiek & CROW. (2023, juni). *Handreiking logistiek en duurzame gebiedsontwikkeling: Op weg naar een toekomstbestendig logistiek systeem voor iedereen*. Topsector Logistiek.

Binnenlands Bestuur. (2024). *Brabant wil alleen logistiek met regionale meerwaarde*.
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/gemeentefinancien/brabant-wil-alleen-logistiek-met-regionale-meerwaarde>

BrabantAdvies. (2024). *Regionale meerwaarde bij grootschalige logistiek*.
<https://www.brabantadvies.com/publicaties/regionale-meerwaarde-bij-grootschalige-logistiek>

BT Online. (2024). *Opinie: Regionale meerwaarde is meer dan banen tellen*.
<https://www.bt-online.nl/artikel/80/opinie-regionale-meerwaarde-is-meer-dan-banen-tellen>

Rijksoverheid. (2025, juni 12). *Rijk en regio's samen werken aan het Nederland van morgen*.
<https://www.ruimtelijkeordening.nl/actueel/nieuws/2025/06/12/rijk-en-regios-samen-werken-aan-het-nederland-van-morgen>

Over de auteurs



René Geujen

Director Acquisitions & Leasing bij Next Level en expert op het gebied van logistiek vastgoed.

Next Level Development • renegeujen@next-level.eu



Radboud olde Scheper

Supply Chain Management Consultant bij Riverland Supply Chain Consultancy en expert op het gebied van logistieke strategie en vertaling naar haalbare logistieke oplossingen door de hele keten.

Riverland Supply Chain Consultancy • radboud@riverland-scm.com



Eric Hereijgers

Logistiek consultant warehousing & automation bij St. Onge en expert in het ontwerpen, detailleren, specificeren en implementeren van logistieke oplossingen voor magazijnen en distributiecentra.

St. Onge Company • ehereijgers@stonge.com



Annemieke de Leeuw

Werkt als consultant aan logistieke opdrachten waar zij bedrijfsleven, overheid en onderwijs samenbrengt.

MET • info@metannemieke.nl



Warehouse of the Future

Strategische visie in Whitepaper 5 op regionale meerwaarde in de serie 'Warehouse of the Future' waarin, tegen de achtergrond van genoemde schaarste vraagstukken en maatschappelijke discussies, wordt verkend hoe de regionale meerwaarde effectiever benut kan worden en die richting geeft aan beleid en initiatieven op het gebied van vestigingsbeleid en supply chains.

Dit is deel 5 uit de serie van 5 - Warehouse of the Future.

- Vierkante én kubieke meters optimaal benutten (Deel 1)
- Efficiënte benutting grond en ruimte (Deel 2)
- Bedrijventerrein en logistieke ecosystemen van de toekomst (Deel 3)
- Energietransitie power ook logistiek (Deel 4)