

Handboek multi-client stadshubs

Hoe om te gaan met stadsdistributiehubs?

Eindrapport



Buck Consultants International

Uitgevoerd in het kader van:
SPES



Nijmegen, 27 november 2023

Inhoudsopgave

	Blz.
Inleiding en relevantie	2
A Inventarisatiefase / onderzoeksfase / oriëntatie	5
1. Type stadshubs	6
2. Aanbod stadshubs	7
3. Functionele en ruimtelijke eisen	9
4. Ruimtebehoefte stadshubs 2030	12
B Beleidsvorming	15
1. Instrumenten	16
2. Prioriteiten stellen en initiatieven afwegen	18
3. Succesfactoren voor succesvolle hubontwikkeling	20
4. Kavelpotentie	22
C Realisatie / implementatie	23
1. Gelijk speelveld	24
2. Inkoopbeleid	25
3. Stakeholders	26
4. Borging in omgevingsplan	27
5. Monitoring en evaluatie	28
Belangrijkste lessen en valkuilen	29

Bijlagen (apart bijgevoegd)



Inleiding en relevantie

Vraagstelling

De groei en veranderingen in onze economie en maatschappij leiden tot een toename van het aantal logistieke bewegingen. Dit zet de leefbaarheid van steden onder druk. Het ministerie van I&W, gemeenten en bedrijfsleven werken mede daarom samen toe aan de invoering van zero-emissiezones stadslogistiek (kortweg ZE-zones) in 30-40 gemeenten vanaf 2025.

Het invoeren van ZE-zones zal naar alle waarschijnlijkheid gaan leiden tot meer vraag naar last-mile diensten van stadshubs. Een (groot) deel van de logistiek zal in 2025 namelijk nog niet-emissievrij zijn en ondernemers zullen als alternatief dan gebruik kunnen of willen maken van stadshubs om hun goederen toch emissievrij op de gewenste bestemming te krijgen.

Stadshubs maken gebruik van emissievrije voertuigen, waarmee goederen worden verdeeld over hun bestemmingen in de stad. Het zijn overslagpunten die dienen als knooppunt voor het bundelen van de goederenstromen van meerdere voertuigen. Door de goederen beter en slimmer te consolideren, samen met een betere planning, kan een hogere beladingsgraad bereikt worden. Deze vorm van distribueren kan efficiënter en schoner zijn dan de huidige praktijk van distribueren. Vooral als het gaat om incidentele zendingen en deelladingen.

In dit handboek onderscheiden we op hoofdlijnen twee type stadshubs, te weten de **multi-client stadshub** en de **dedicated stadshub**. De definitie en de verschillen tussen beide concepten leggen we verderop uit en we benoemen een aantal voorbeelden en geven inzicht in de logistieke en ruimtelijke eisen die bij deze hubs horen. **Doel van dit handboek** is gemeenten handvatten aan te reiken hoe om te gaan met stadshubs en hoe zij het gebruik van stadshubs kunnen stimuleren, zodat daarmee het aantal voertuigbewegingen in de steden verminderd worden. Dit komt ten goede aan de leefbaarheid in de steden.

Dit handboek sluit aan op de vragen die bij gemeenten leven over het thema stadshubs. We starten hierna met een korte toelichting op de relevantie van dit onderwerp. Oftewel de probleemdefinitie: wat zijn de opgaves van de stad en welke bijdrage kunnen stadshubs i.r.t. die opgaves leveren? Daarna gaan we de inhoud in en we onderscheiden 3 fases in de beleidsontwikkeling waarlangs we vraagstukken van gemeenten indelen en analyseren. De drie fases zijn:

1. De **inventarisatiefase**: deze fase kenmerkt zich als inventariserend, onderzoekend of oriënterend. Het belang van gemeenten is vooral om kennis op te doen over het complexe functioneren van de stadshub, de verschillende vormen van stadshubs, de logistieke en functionele eisen van stadshubs en de ruimtelijke impact (ruimtevrage).
2. De **beleidsvormingsfase**: in deze fase gaat het om inzicht krijgen in de manieren die gemeenten hebben om stadshubs mogelijk te maken, wat is daarbij des overheids en des markts. Ook wordt inzicht gegeven in de manier om initiatieven af te kunnen wegen en beschrijven we de succesfactoren van stadshubs. Ook wordt een menukaart aan opties gepresenteerd van de verschillende instrumenten die gemeenten hebben om stadshubs te faciliteren, te stimuleren en/of te reguleren.
3. De **realisatie/implementatiefase**: deze fase komt voor gemeenten aan bod als zij besluiten initiatieven te ondersteunen of (mede) te realiseren. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn: hoe borg ik een gelijk speelveld (staatssteun), hoe benutten we het eigen inkoopbeleid, hoe worden stakeholders/belanghebbenden betrokken en hoe leggen we de functie van een multi-client stadshub in de ruimtelijke plannen vast. Ook wordt een handreiking gedaan voor een 0-meting en monitoring/evaluatie van het functioneren van stadshubs.

De opgaven in stedelijke logistiek en de rol van stadshubs

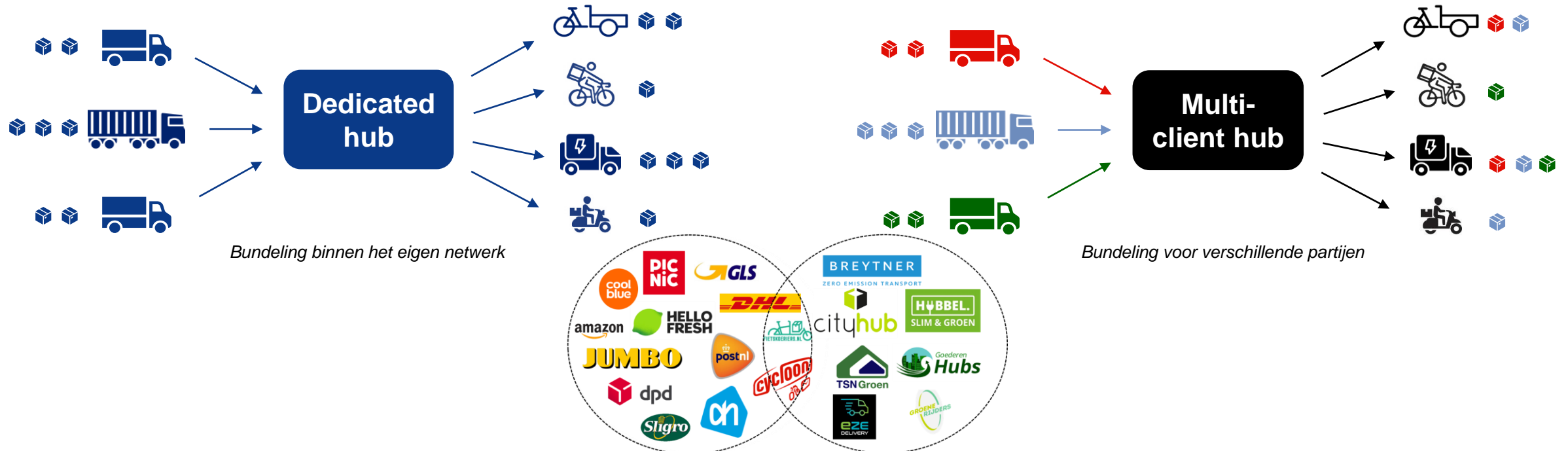
- Zoals hiervoor beschreven is er een directe relatie tussen stadshubs en de zero-emissiezones stadslogistiek. Maar hubs kunnen meerdere doelen dienen en antwoord geven op verschillende opgaves.
 - Gemeenten doen er goed aan om eerst de opgaven te inventariseren en in deze fase na te denken of en op welke wijze stadshubs daarbij een rol kunnen spelen. We onderscheiden hieronder een aantal opgaves en geven een overzicht van de potentiële rol die stadshubs daarbij kunnen invullen.
- Advies is dus dat gemeenten hun uitdagingen in kaart brengen en ook vooraf nadenken over de mogelijke toegevoegde waarde van stadshubs en de indicatoren waaraan de hub moet bijdragen.

Opgaven (niet uitputtend)	Rol stadshubs	Indicator ('Kpi')
Verdichting stad	Stadscentra worden moeilijker bereikbaar. Kosten voor de 'last mile' nemen toe en het loont sneller om lading over te dragen aan een lokale stadshubs-specialist.	Reductie logistieke kosten
Bevoorrading autovrije wijken	Regulier transport is in autovrije wijken niet meer mogelijk, gebundelde specialistische bezorging voor de autovrije wijken zorgt dat winkels, horeca en bewoners bevoorrad kunnen blijven.	Tevreden bewoners/bedrijven
Alternatieve vervoerswijzen voor bedrijven aanbieden	Door het bieden van alternatieven is er een 'ventiel' voor ondernemers die niet willen of kunnen investeren in zero emissie voertuigen.	Aantal gebruikers (detaillisten) stadshub
Verlichten impact stadscentrum (i.r.t. bruggen, kades)	Gewichts- en/of lengtebeperkingen maken het steeds moeilijker om met zwaar (/lang) materieel de stad te bevoorraden. Overslag op kleinere voertuigen (LEVVs, bestelwagens, en lichte bakwagens) is nodig om stad te bevoorraden. Deze overslag kan op stadshubs plaatsvinden.	Vermindering schade / overlast
Minder verkeersdruk (algeheel)	Verminderen incidentele zendingen en betere beladingsgraad van deelzendingen leiden tot minder ritten	Betere doorstroming, meer ruimte voor alternatieve functies

Het verschil tussen dedicated en multi-client stadshubs

Dedicated hubs zijn op- en overslaglocaties die fungeren binnen het eigen netwerk van één partij. Deze hubs vormen een schakel tussen de nationale of regionale DC's en de eindbestemmingen in de stad. Vanwege efficiëntie en regelgeving in binnensteden worden hier goederen overgeslagen op andere (meestal kleinere) voertuigen, bijvoorbeeld LEVV's (licht-elektrische vrachtoertuigen) of bakfietsen. Deze hubs verhogen binnen het eigen netwerk de efficiëntie, besparen vooral first mile (buiten de stad) kilometers en maken een emissievrije last mile mogelijk

Multi-client hubs zijn hubs waar stromen van meerdere partijen samenkomen en gebundeld de stad in worden gebracht. Door de stromen te bundelen kan het aantal ritten in de stad omlaag worden gebracht. Bij deze hubs ligt de nadruk op zowel schone als slimme logistiek. Schone logistiek vanwege de elektrische voertuigen waarmee de (binnen)stad ingereeden wordt, slim omdat het aantal ritten richting de binnenstad wordt gereduceerd.



A

Inventarisatiefase / onderzoeksfase / oriëntatie

Centraal in deze fase staat het inventariseren, onderzoeken en/of oriënteren op de mogelijkheden van stadshubs. Het gaat er vooral om, om kennis op te doen over het complexe functioneren van de stadshub, de verschillende vormen van stadshubs, de logistieke en functionele eisen van stadshubs en de ruimtelijke impact.

In dit handboek focussen we op de **open netwerken** binnen verschillende types multi client stadshubs zoals de fietskoeriers, bouw hubs en de neutrale stadshub, omdat met name deze vormen een bijdrage **kunnen leveren aan het verbeteren van de leefbaarheid in steden**. Deze concepten kunnen bijdragen aan een hogere beladingsgraad en leiden tot kilometer- en ritreductie in de last mile en daarmee emissiebesparingen. Ze zijn gericht op het verminderen van de ongewenste incidentiele zendingen in het binnenstedelijke gebied. Deze incidentiele zendingen hebben een grotere bundelpotentie en kunnen dus in grotere mate het aantal ritten in de stad verminderen.

De gesloten netwerk, oftewel de dedicated hubs, worden natuurlijk niet voor niets door marktpartijen gerealiseerd. Primair gaat het de partijen erom om een bepaalde service/kwaliteit te leveren (zoals korte levertijd, hoge frequentie leveringen, uitbreiden verzorgingsgebied (vgl. wachtlijst Picnic) en leidt veelal ook tot optimalisatie in de eigen logistieke stromen (efficiëntie) en een emissievrije last mile. Deze efficiëntie treedt echter vooral op in de zogenaamde first mile, **oftewel de aanrijdkilometers van DC naar de stadsrand**, en is voor gemeenten en voor hun opgaven (zie slide 3) daarmee minder relevant. Al is er voor dit type hubs uiteraard ook ruimte nodig in/rond de stad. Een nadere toelichting voor deze type stadshubs is op de volgende slide weergegeven.

De implementatie van stadshubs in Nederland heeft impact op de leefbaarheid binnen de steden. Door het bundelen van goederen aan de rand van de stad kan het aantal voertuig ritten in het stedelijke gebied verminderd worden. Het potentiële effect dat de stadshubs kunnen bereiken volgens verschillende onderzoeken is substantieel ([Sweere, 2023](#)), zie ook het overzicht in bijlage 1. De realiteit is echter dat deze potentiële effecten tot op heden onvoldoende onderbouwd zijn en/of maar beperkt bereikt worden. Dit komt voornamelijk door het beperkte en niet optimale gebruik van de stadshub door gebruikers. Zo komt het voor dat gebruikers van de stadshub nog steeds de stadscentra (zij het met minder zendingen) de stad in gaan omdat niet voor alle ontvangers het gebruik van de stadshub mogelijk / wenselijk is.

BCI heeft, samen met TNO in 2022 voor de regio Arnhem-Nijmegen onderzoek gedaan naar het **besparingspotentieel** op netwerkniveau van het aantal bestel- en vrachtautoritten. Dagelijks is een besparing mogelijk van 1.400 tot 2.000 bestelautoritten en 80 tot 110 vrachtautoritten. Dat betekent dat het bestelverkeer in de steden en woonkernen in de regio door bundeling via multi client hubs af kan nemen met 3% tot 4%. Het vrachtverkeer in de steden en woonkernen in de regio neemt naar verwachting af met 1% tot 2%. Een groot deel van deze ritten heeft een bestemming in de binnensteden van Arnhem en/of Nijmegen, dus het **relatieve effect in de binnensteden is naar verachting groter**.

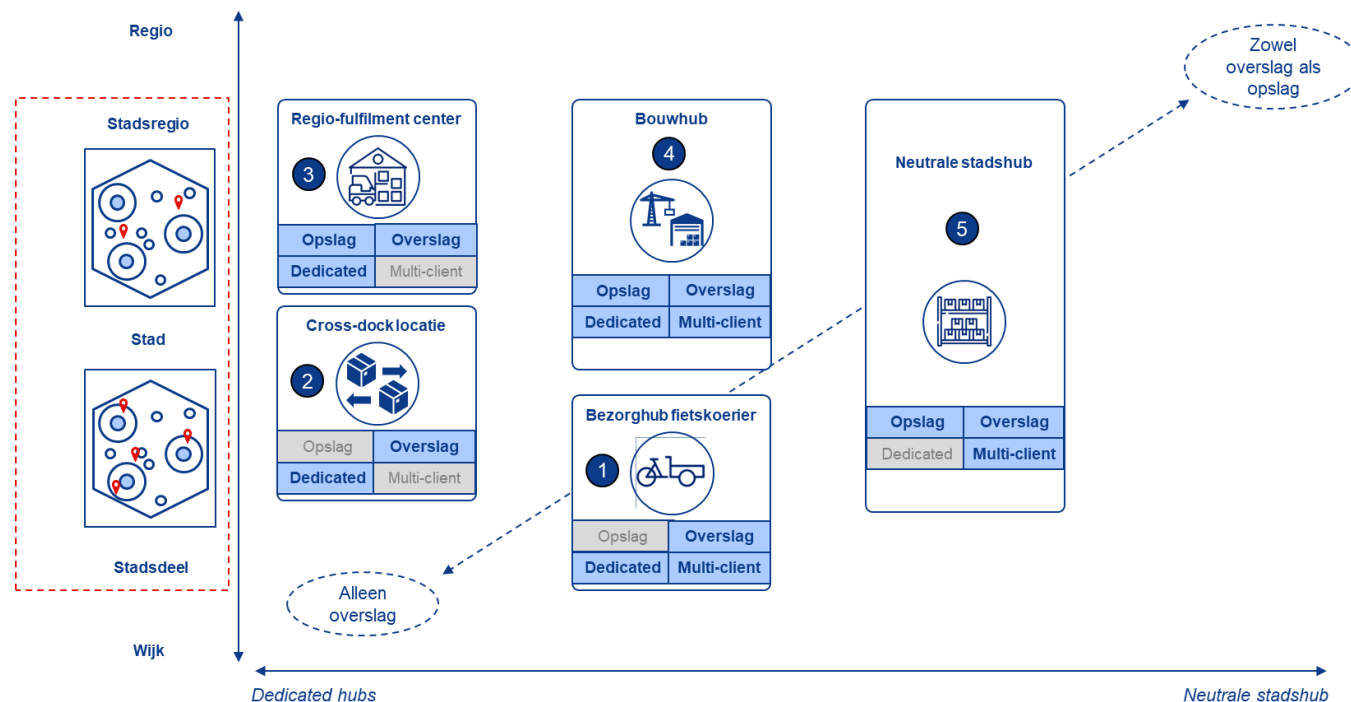
1 Type stadshubs

We onderscheiden op het niveau van de stad(-sregio) 5 verschillende vormen stadshubs. Ze zijn onderscheidend in omvang, logistieke functie (op en/of overslag) en of zij binnen een eigen netwerk opereren of open staan voor derden (dedicated vs. multi client). De vijf verschillende hubs zijn hieronder schematisch weergegeven.

Vijf type hubs op basis van verschillende functionaliteiten

Naast het verschil in type netwerk (dedicated vs. multi-client) zijn er andere onderdelen waar stadshubs op kunnen verschillen van elkaar. Grofweg zijn er vijf type hubs te onderscheiden, waarbij hubs binnen hetzelfde type een overeenkomstige functionaliteit hebben:

1. Bezorhub fietskoerier – Een kleinschalige hub die met name voor overslag gebruikt wordt. Door het gebruik van (met name) fietsen is het verzorgingsgebied van een fietskoerierhub niet groter dan een stad of stadsdeel. Fietskoeriers zijn afwisselend open netwerken, maar kunnen ook gesloten werken (vb. Coolblue Fietst).
2. Cross-dock locatie – Een locatie waarin dedicated partijen goederen overslaan van vrachtwagens naar kleine voertuigen (bakfietsen, LEVVs of bestelvoertuigen).
3. Regio-fulfilment center – Grootschalige hub met zowel een op- als overslagfunctie voor dedicated partijen. Vaak gericht op de stad en de omliggende regio.
4. Bouwhub – Locatie gericht op de op- en overslag van bouwmaterialen (en evt. personeel). Kan zowel dedicated (door één partij of zelfs voor één project) als met een open netwerk worden geëxploiteerd.
5. Neutrale stadshub – Hub specifiek gericht op het bundelen van stromen van verschillende partijen (multi-client). Naast een overslagfunctie worden hier vaak ook goederen opgeslagen.



De afbeelding rechts geeft schematisch een overzicht van de vijf type hubs en hun functionaliteiten. Op slide 11 is als voorbeeld de neutrale stadshub uitgewerkt en in bijlage 2 zijn de overige hubs uitgewerkt.

2

Aanbod stadshubs

Welk aanbod van stadshubs is er al?

- In totaal zijn er in Nederland ruim 430 stadshubs (stand sept. 2023). Dit is exclusief groothandels die overwegend een retailfunctie hebben (inclusief groothandels gaat het om ruim 800 hubs).
- Een overzicht van de spreiding van deze hubs is op de figuur rechts weergegeven.
- Pakkethubs en vers Business to Consumer (B2C)-locaties (met name thuisbezorging van boodschappen) zijn goed voor het grootste aandeel van de locaties.
- Als we inzoomen naar COROP-regio's dan zien we de regio's Utrecht en Amsterdam eruit springen. Ook kleinere regio's zoals Twente en Arnhem/Nijmegen hebben een hoge dichtheid aan stadshubs in hun regio.

COROP-Regio	Inwoners	Dichtheid stadshubs
Utrecht	1.387.643	20+
Groot-Amsterdam	1.456.187	20+
Twente	638.897	15-20
Arnhem/Nijmegen	756.995	10-15
Zuidoost-Friesland	190.093	5-10
Zuidoost-Drenthe	170.384	0-5



Bron: BCI (2023) Database Stadsdistributiehubs

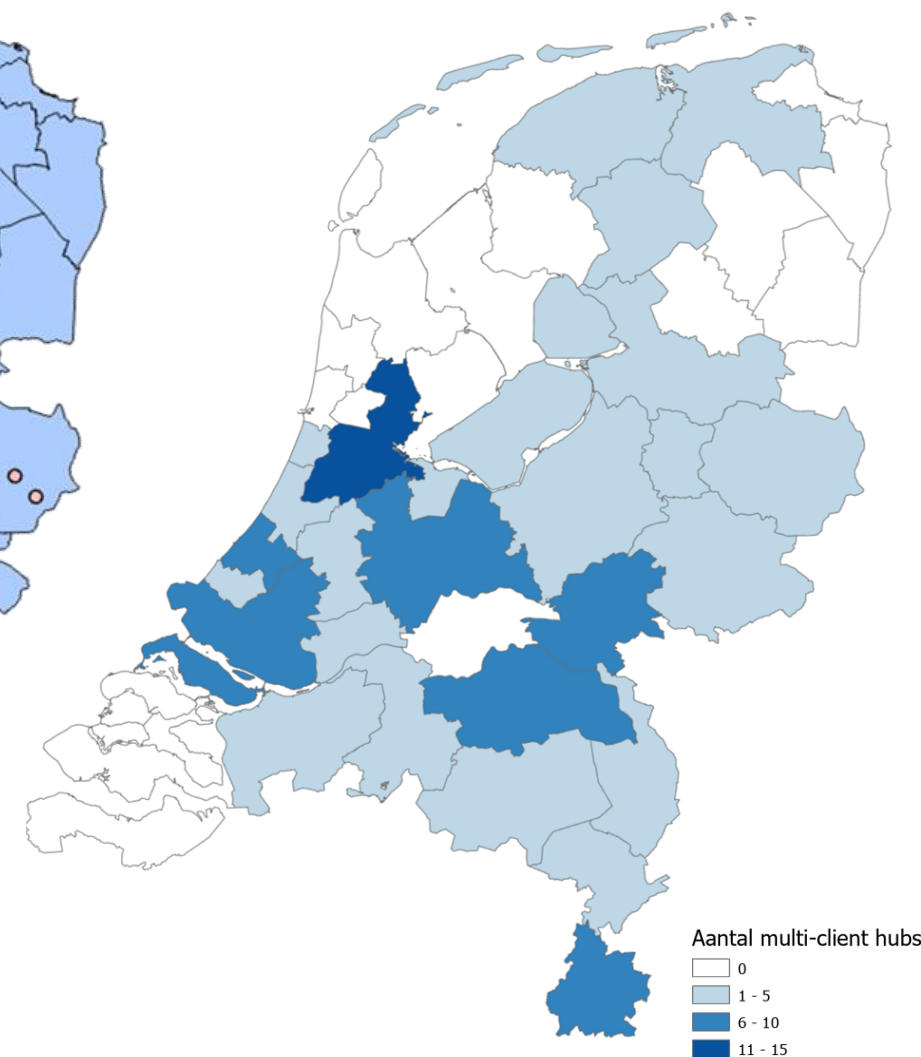
Aanbod stadshubs

Aanbod multi-client stadshubs

- In het kader van dit handboek is het vooral interessant dieper in te gaan op de multi-client stadshubs.
- Net als de vorige kaart zien we ook nu de hoogste concentratie multi-client hubs in de Randstad en rondom G40 steden.
- Multi-client hubs zijn vaak geclusterd aan de rand van een stad, buiten de singel-structuren en op goed toegankelijke bedrijventerreinen.
- Toegangsrestricties zoals aslast- en/of lengtebeperking, milieuzones en de aangekondigde zero-emissiezones zorgen ervoor dat het gebruik van multi-client hubs logischer (toenemende noodzaak) en rendabeler wordt.
- De regio's met de meeste multi-client hubs zijn dan ook de regio's met grote of middelgrote steden. In de meer ruralere regio's waar minder toegangsrestricties zijn en de goederenstromen dunner zijn, heeft de multi-client hub minder meerwaarde en is deze (nog) moeilijker rendabel te exploiteren.



Bron: BCI (2023) Database Stadsdistributiehubs



Bron: BCI (2023) Database Stadsdistributiehubs

3

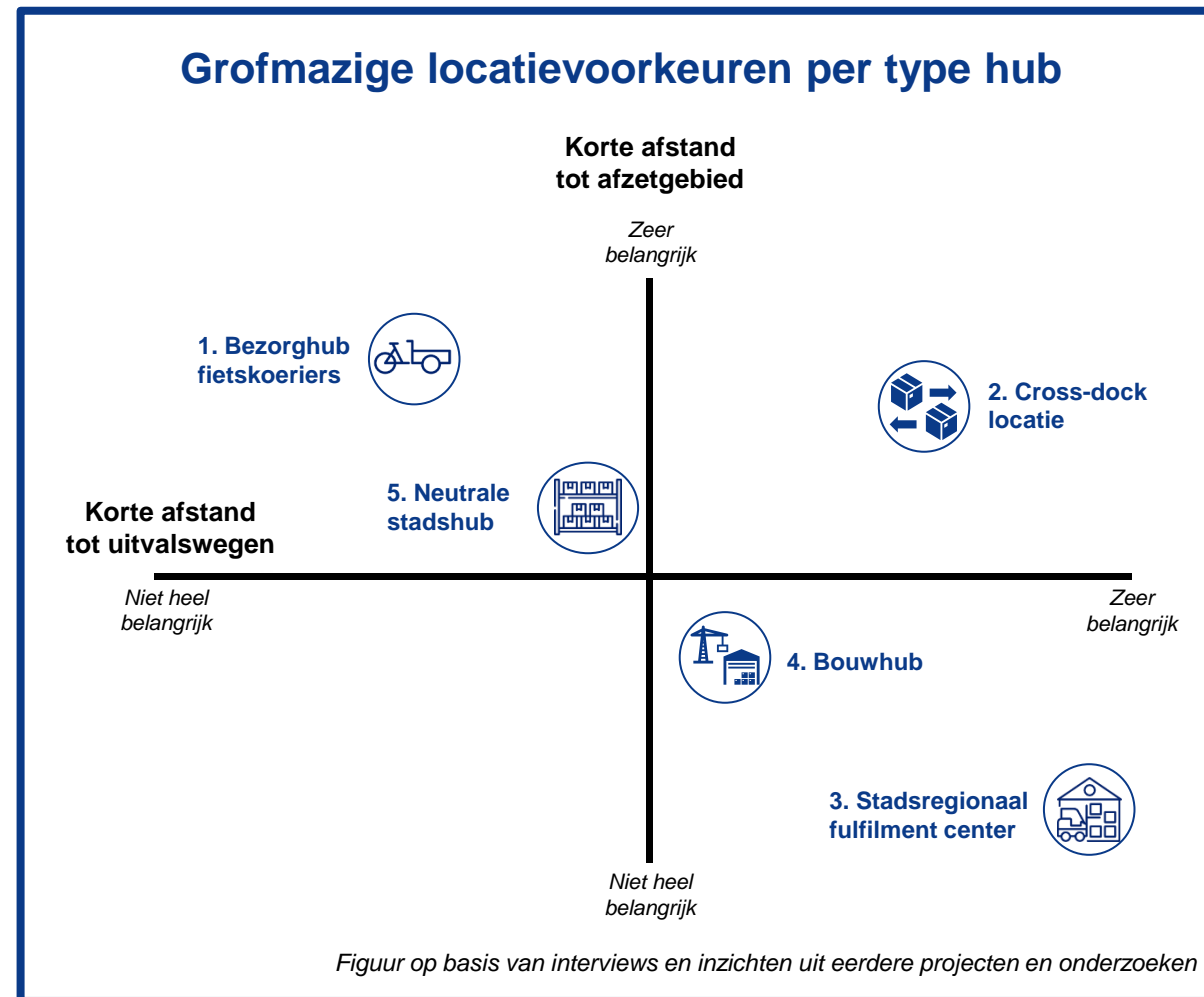
Functionele en ruimtelijke eisen

Wat zijn de functionele en ruimtelijke eisen van de stadshubs?

De vijf verschillende typen stadshubs hebben verschillende functionele en ruimtelijke eisen aan de locatie en het gebouw. Het is belangrijk hier rekenschap aan te geven, omdat deze eisen (vanuit de logistieke sector) een belangrijke voorwaarde zijn om te komen tot concurrerende verdienmodellen. Voorbeeld: als een gebouw wordt betrokken (ook al wordt het gratis ter beschikking gesteld vanuit een gemeente), maar niet geschikt is voor de cross-dock operatie dan is het initiatief niet concurrerend en schaalbaar, omdat de logistieke kosten per handling veel hoger zullen zijn en daarmee niet concurrerend t.o.v. bestaande logistieke operaties.

Ditzelfde principe geldt voor de locatievoorkeur 'afstand tot afzetgebied' en 'afstand tot uitvalswegen', ook daar zijn per type stadshub verschillen.

De figuur rechts geeft een grofmazig overzicht van de locatie-voorkeuren van stadsdistributiehubs. Hierbij is te zien dat grootschalige hubs met veel aan- en afvoerstromen over het algemeen meer waarde hechten aan een korte afstand tot een uitvalsweg (snelweg). Voor kleinschalige hubs is de afstand tot het afzetgebied juist belangrijk.



Functionele en ruimtelijke eisen

Op de volgende pagina is een voorbeeld van een multi-client stadshub, namelijk de neutrale stadshub, uitgewerkt in een 'Programma van Eisen' overzicht. Voor de andere vier type stadshubs (fietskoerier, cross dock locatie, stadsregionaal fulfilment center en de bouwhub) wordt verwezen naar bijlage 2.

De functionele en logistieke eisen bepalen in grote mate de geschiktheid van locaties in gemeenten. In de eerste plaats gaat het om bedrijventerrein locaties waar stadshubs gerealiseerd kunnen worden. Soms kunnen bepaalde vormen van stadshubs (zoals de fietskoerier en de neutrale stadshub) ook op solitaire locaties (onder bepaalde voorwaarden) gerealiseerd worden. Om een eerste gevoel te krijgen bij de geschiktheid van de locaties - **vanuit het perspectief van de ondernemer** - voor de verschillende stadshubs kunnen gemeenten het 'scoringsschema' op deze slide hanteren.

Verderop bij beleidsvorming gaan we nader in op de kavelpotentie. En daar bekijken we het juist vanuit het perspectief van een gemeente die ruimte aan te bieden heeft.

Elke locatie wordt op 4 factoren gescoord, te zien in de kolommen in de tabel rechts. De eerste twee factoren (maximale reistijd tot afzetgebied en snelweg) worden bepaald door de reistijdkaarten over de locaties heen te leggen. Hierdoor is de zien wat de afstand is tot bepaalde terreinen. Daarnaast wordt per locatie gescoord op de doorsnee grootte van de kavels (middelgroot vanaf 0,5 ha, groot vanaf 1 ha) en de toegestane milieuhindercategorie (MHC).

Type hub	Max. reistijd tot snelweg				Max. reistijd tot afzetgebied					Kavelgrootte nodig	MHC
	< 3 min.	3-6 min.	6-10 min.	> 10 min.	< 5 min.	5-10 min.	10-15 min.	15-20 min.	> 20 min.		
1. Bezorghub fietskoerier	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	Klein	2
2. Cross-dock locatie	Green	Yellow	Red	Red	Green	Green	Green	Yellow	Red	Middel	3.1
3. Regionaal fulfilment center	Green	Yellow	Red	Red	Green	Green	Green	Green	Green	Groot	3.1
4. Bouwhub	Green	Green	Yellow	Red	Green	Green	Green	Green	Yellow	Middel	3.2
5. Neutrale stadshub	Green	Green	Yellow	Red	Green	Green	Green	Green	Yellow	Middel	3.1



Terrein	Indicatoren					Score per type hub				
	Afstand tot snelweg	Afstand tot afzetgebied		Max. kavelgrootte	Max. MHC	1	2	3	4	5
		Truck	Fiets							
A	< 3 min.	15 – 20 min.	> 20 min.	Groot	4	Red	Yellow	Green	Green	Green
B	3 – 6 min.	10 – 15 min.	15 – 20 min.	Klein/Middel	4	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green
C	< 3 min.	10 – 15 min.	10 – 15 min.	Middel/Groot	5	Yellow	Green	Green	Green	Green
D	6 – 10 min.	5 – 10 min.	10 – 15 min.	Klein	3.1	Green	Red	Red	Red	Yellow
E	< 3 min.	5 – 10 min.	10 – 15 min.	Groot	4	Red	Green	Green	Green	Green

Functionele en ruimtelijke kenmerken van de hub: voorbeeld neutrale stadshub

Type gebruiker		Type activiteit	
Dedicated	Multi-client	Opslag	Overslag

Segmenten

Omschrijving

Neutrale stadshubs zijn gericht op de stad, waarbij goederen van verschillende partijen gebundeld de (binnen)stad in worden gebracht. Vaak wordt hierbij een combinatie gemaakt van verschillende segmenten, maar er kan ook gefocust worden op één segment. Door goederenstromen slim te combineren (zowel de stad in of uit) kan een reductie van het aantal ritten worden gerealiseerd.

Business case

De business case is gericht op **het efficiënt bundelen van stromen van verschillende aanbieders**. Aanbieders met kleine volumes, veel afleveradressen en/of beperkte voertuigbeschikbaarheid (bv. elektrische voertuigen) kunnen van neutrale stadshubs gebruik maken. De last mile delivery en eventueel de opslag worden hierbij uitbesteed aan de hub.

Ontwikkelingen en groeipotentie

De potentie van neutrale stadshubs is **groot**, al wordt de grootste groei van deze hubs op **middellange en lange termijn** verwacht (periode 2025-2030). Met de komst van beperkingen voor vrachtverkeer in binnensteden (o.a. ZE zones, lengtebeperkingen) zullen veel logistieke partijen en hun ontvangers hun logistieke structuur moeten gaan aanpassen. Kansen liggen er vooral in de sectoren met meerdere stops op korte afstand, bijvoorbeeld retailers, horecapartijen en kantoren.

Ligging

Type afzetgebied	Stedelijk gebied, stadscentra	
Afstand tot primaire afzetgebieden	< 5	km
	5-10	min
Afstand tot snelweg	ca. 5	km
	ca. 5	min

Werklocatie/Kavel

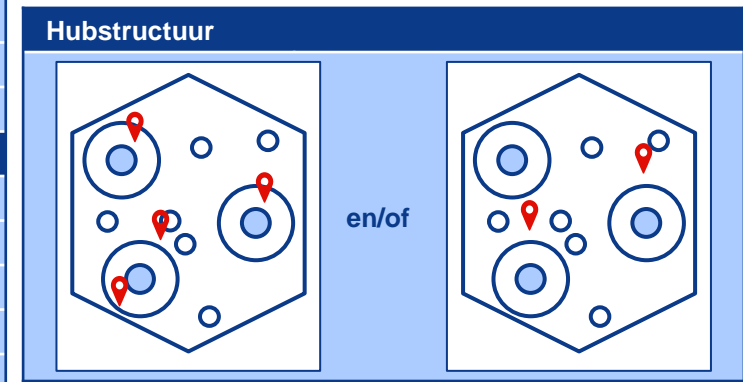
Terreintype	Bedrijventerrein	
Kavelgrootte	Minimaal	2.000 m ²
	Maximaal	10.000 m ²
Bebouwingsgraad	50-80	%
Milieuhindercategorie	3.1	
Mengbaar in woon-werkmilieu	Nee, tenzij	

Gebouw

BVO	Minimaal	1.000	m ²
	Maximaal	6.000	m ²
Bouwlagen	1		#
Bouwhoogte (minimaal nodig)	8-12		m
Laadperrons	In: Vracht	2-4	#
	Uit: Bestel/LEV	2-4	#

Vervoersbewegingen

Inkomend	Vrachtauto's	5-10	#/dag
	Bestelauto's	0-10	#/dag
Uitgaand	Vrachtauto's	0-5	#/dag
	Bestelauto's/LEV	5-15	#/dag
	Klein materieel	-	#/dag



Materieel

Eigen wagenpark (last-mile)	Vrachtauto's	0-2	#
	Bestelauto's	2-6	#
	Klein materieel	0	#
Laadinfrastructuur	AC-laadpunten	2-6	#
	DC-laadpunten	0-1	#
	Logistieke laadvraag	300	kWh/d

Is er voldoende markt voor stadshubs in mijn gemeente en welke ruimtebehoefte brengt dat met zich mee?

Stadshubs worden gebruikt om goederenstromen af te vangen aan de rand van de stad en vanaf daar de stad in te gaan. Waar grote voertuigen richting de hubs komen, vertrekken kleinere (ZE-)voertuigen naar de stad. De behoefte aan hubs aan de rand van de stad hangt daardoor samen met de 'moeite' die het kost om een (binnen)stad in te gaan. Hoe meer smalle straten, gewichtsbepalingen en druk verkeer in steden, hoe meer de overslag op een hub aan de rand van de stad kostentechnisch loont. Daarbij geldt ook dat een groter aantal afleveradressen zorgt voor een betere business case voor de hub, omdat vaste kosten over meer eindklanten kunnen worden verdeeld.

Ook de invoering van ZE zones vanaf 2025 zorgt ervoor dat het binnenrijden van de stad lastiger wordt gemaakt. Gevolg hiervan is dat er partijen zijn die hun goederen aan de rand van de stad over gaan slaan naar ZE-voertuigen en daarmee de stad in rijden, of dat door een andere partij laten doen.

De behoefte aan (ruimte voor) hubs is dus afhankelijk van twee factoren:

- De mate van restricties voor stadslogistiek (waarbij de invoering van de ZE zone vanaf 2025 een belangrijke rol gaat spelen)
- Het verzorgingsgebied van de hub (het aantal inwoners in de stad)

Deze twee factoren verschillen flink per stad, al zijn er ook steden die redelijk vergelijkbaar zijn. Om op hoofdlijnen te kunnen bepalen wat de ruimtebehoefte voor hubs zal zijn in 2030 is daarom gebruik gemaakt van *archetypes*. Dit zijn steden met een vergelijkbaar aantal inwoners en een vergelijkbaar restrictief beleid. De omvang van de ZE zone is voor restrictief beleid gebruikt als uitgangspunt, aangezien dit per stad goed te vergelijken valt. De volgende slide geeft de vijf archetypes weer, waarbij de ZE zone op gelijke schaal is weergegeven.

Methodiek berekening ruimtebehoefte

Voor het berekenen van de ruimtebehoefte voor hubs per stad worden de volgende stappen doorlopen:

1. Bepalen van de omvang van de stadslogistiek, gemeten in het aantal ritten dat de stad per werkdag ingaat. Hierbij is gebruik gemaakt van kentekenonderzoeken en verkeerstellingen uit verschillende steden. Per archetype zijn hiervoor minstens twee steden als input gebruikt. De uitkomsten houden rekening met de zero-emissiezones en hun omvang.
2. Verdelen van het totaal aantal ritten over stadslogistieke segmenten met behulp van een model dat samen met TNO is ontwikkeld. Hierbij worden 6 segmenten gehanteerd: vers, stukgoederen, afval, pakket, facilitair en bouw.
3. Toepassen van de verwachte ontwikkeling per segment richting 2030 op basis van trends en ontwikkelingen. Zo groeit het aantal ritten voor boodschappenbezorging bijvoorbeeld sneller dan het aantal retailleveringen.
4. Bepalen van de bundelingspotentie per sector. Ook hier is gebruik gemaakt van een model dat in samenwerking met TNO is ontwikkeld. Voor sommige type stromen (segmenten) is het beter denkbaar dat deze via een hub zullen lopen dan voor andere, wat zorgt voor een hogere bundelingspotentie. Hieruit volgt het aantal ritten die naar verwachting via een hub zullen gaan lopen in 2030.
5. Deze ritten worden omgeslagen naar een ruimtebeslag op basis van het type hub waar deze ritten naartoe zullen gaan. Deze kengetallen zijn in de afgelopen jaren door BCI opgebouwd en aangescherpt op basis van gesprekken met ondernemers in verschillende regio's in Nederland.

Overzicht archetypes



← *Kleine stad, kleine zone*

Grote stad, grote zone →

Benodigde kavelruimte voor hubs in 2030

Voor de vijf archetypes is de verwachte ruimtebehoefte voor stadshubs in 2030 berekend. Hierbij is onderscheid gemaakt in de twee hoofdtypen hubs: multi-client en dedicated hubs. De ruimtebehoefte, gemeten in kavelruimte voor 2030 in hectare is in onderstaande tabel samengevat weergegeven.

De volgende conclusies kunnen op basis van de uitkomsten worden getrokken:

- In algemene zin geldt dat hoe groter de stad is, hoe groter ook de ruimtevrage naar hubs zal zijn.
- Bij een stad met veel restrictief beleid (zoals een grote ZE zone) is de noodzaak om over te slaan aan de rand van de stad relatief hoog. Een deel van de partijen kan en wil de logistiek richting de (binnen)stad niet altijd meer zelf uitvoeren en zal voor hun stromen richting de stad uitwijken naar een multi-client hub. **De vraag naar multi-client hubs hangt daardoor in grote mate samen met de mate van restrictief beleid, waarbij de omvang van de zone vanaf 2025 een grote rol gaat spelen.**
- Bij een stad met een relatief kleine ZE zone en weinig overige toegangsrestricties is de noodzaak om te bundelen lager en zullen alleen partijen gaan bundelen die daarmee een optimalisatie kunnen behalen in

hun logistieke proces. Dit zijn met name de dedicated hubs. **De vraag naar dedicated hubs is vooral afhankelijk van de omvang van de stad.**

- Belangrijk te beseffen bij de uitkomsten is dat dit de totale behoefte aan hubruimte in 2030 is. Een deel hiervan is al ingevuld door de huidige hubs. Hierbij geldt dat dedicated hubs vaak al een vrij uitgebreid netwerk hebben opgezet, terwijl de multi-client hubs zich nog in een vroeg stadium van de ontwikkeling bevinden. Het huidige aanbod vult dus al een deel van de ruimtevrage in. Hoeveel dit per stad is verschilt. Over het algemeen is het huidige aanbod van hubs groter in en rondom de grote steden. Zie hiervoor ook [het vorige onderdeel](#).
- De benodigde kavelruimte kan worden ingevuld door nieuwe hubs (zowel in bestaande als in nieuw te bouwen panden), maar ook door bestaande partijen die zich deels op stadsdistributie gaan richten. Zo zijn groupagepartijen (dit zijn regionaal, landelijk of internationaal opererende logistieke partijen die goederenstromen bundelen) vaak ook actief in de stadslogistiek met een deel van hun operatie en kunnen groothandels in de bouw de rol van een bouwhub op zich nemen.

Benodigde kavelruimte voor hubs in 2030 voor de twee hoofdtypen stadshubs (ha)	Archetype				
	1	2	3	4	5
	<i>Kleine stad, kleine zone</i>	<i>Gemiddelde stad, gemiddelde zone</i>	<i>G10-stad, grote zone</i>	<i>G4-stad, grote zone</i>	<i>G4-stad, zeer grote zone</i>
Multi-client hubs	1	2 – 3	5 – 7	7 – 11	19 – 29
Dedicated hubs	2	4 – 5	6 – 9	11 – 16	19 – 28
Totaal (ha)	2 – 4	6 – 9	11 – 16	18 – 27	38 – 56

B

Beleidsvorming

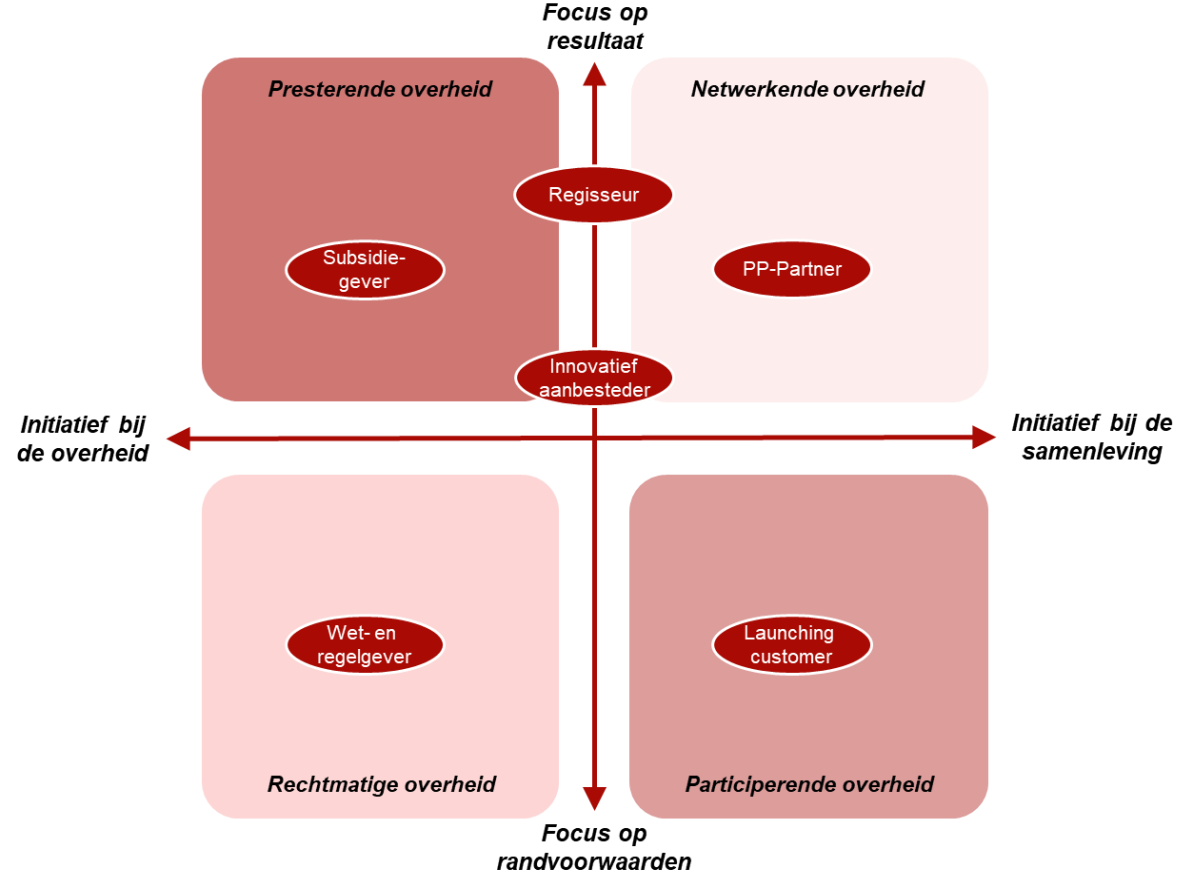
De beleidsvormende fase is een belangrijke fase. Op basis van uitkomsten uit de inventarisatiefase kunnen gemeenten beleid gaan maken. Vraagstukken die dan aan de orde komen zijn:

1. Op wat voor manieren kan de gemeente stadshub-initiatieven mogelijk maken / ondersteunen?
 - Wat is daarbij des overheids en wat is des markts?
2. Op welke manier kan de gemeente stadshub-initiatieven afwegen (gegeven de schaarse ruimte)?
 - Neutraal versus dedicated
 - Stadsverzorgend versus regio
 - Greenfield versus brownfield
3. Wat is van belang om een hub succesvol te laten ontwikkelen (succesfactoren)?
4. Op welke manier kan de gemeente geschiktheid van kavels (beschikbare ruimte) afwegen?

Op deze vragen gaan we in dit hoofdstuk in.

In onderstaand schema zijn de verschillende beleidsrollen die gemeenten hebben illustratief weergegeven. Op de volgende slides lichten we deze rollen toe, geven we daar onze visie op en geven we en voorbeelden .

Overzicht handelingsperspectieven gemeenten



1

Instrumenten

Op wat voor manieren kan de gemeente stadshub-initiatieven mogelijk maken / ondersteunen?

Aangezien multi-client stadshubs een belangrijke maatschappelijke bijdrage (zie slide 3 en bijlage 1) kunnen leveren is het te verantwoorden dat overheden initiatieven ondersteunen. Tot op heden zijn initiatieven eigenlijk nog niet zonder ondersteuning vanuit overheden van de grond gekomen, al kan de mate en loopduur van de ondersteuning wisselen, ook is ondersteuning ook niet altijd direct financieel van aard*. Er zijn voorbeelden bekend van overheidspartijen die experimenteren met pure publieke business cases (zoals [goederenhub Spaarnelanden](#)), maar het is niet te verwachten dat dit leidt tot opschaalbare en duurzame verdienmodellen. Gezien de complexiteit van het exploiteren van een stadshub is het passender om dat aan de markt over te laten (denk aan IT koppelingen, contracten met verladers etc.).

Gemeenten kunnen stadshub-initiatieven op verschillende manieren mogelijk maken en ondersteunen. Ook vanuit marktpartijen (hub exploitanten, ontvangers, logistiek dienstverleners) blijkt er behoefte te zijn aan (meer) ondersteuning vanuit overheden.

De ondersteuning van stadshubs (of breder: duurzame en efficiënte stadsdistributie) kan door de gemeente gedaan worden door gebruik te maken van (een combinatie van) de verschillende rollen die zij heeft en die hiernaast worden toegelicht. De rollen zijn op mate van prioriteit & wenselijkheid geordend (van meest wenselijk / hoogste prioriteit tot neutraal):

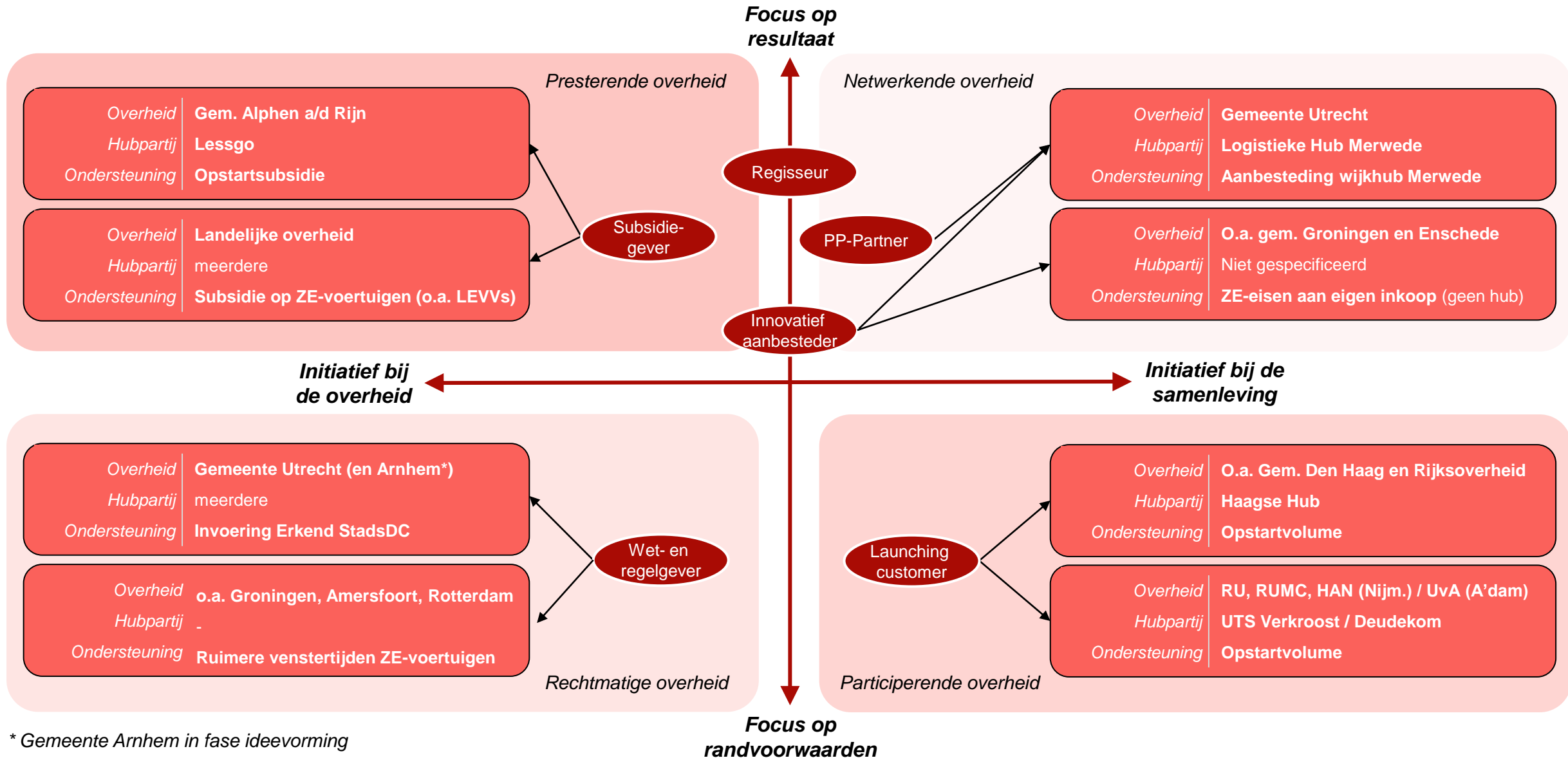
* *Regionaal dienstverleners (zoals groupage dienstverleners (dit zijn regionaal, landelijk of internationaal opererende partijen die stromen bundelen) en verhuisbedrijven) die 'stedelijke distributie' als extra dienstverlening aanbieden*

daargelaten.

- **Wet- en regelgever:** Via het ruimtelijk en mobiliteitsbeleid kan de gemeente spelregels opstellen ten gunste van bundeling en het gebruik van hubs. Dat kan bijvoorbeeld door het geven van extra voordelen (bijv. ruimere venstertijden) voor emissieloze voertuigen of voertuigen van een hub (zoals de regeling erkend StadsDC in Utrecht)
- **Ruimtelijk facilitator:** borgen van ruimte voor multi-client stadshubs in omgevingsvisie en omgevingsplan. Opnemen eisen aan uitgifte kavels t.b.v. functie multi-client hub.
- **Launching customer/Innovatief aanbesteder:** De gemeente is naast wet- en regelgever ook een belangrijke speler in de markt. Door in haar inkoop- (facilitaire goederen) en aanbestedingsbeleid (m.n. GWW, bouw, openbare ruimte) in te zetten op het gebruik van hubs of duurzaamheids- en efficiëntie-eisen te stellen ontstaat er een startvolume waarmee hubexploitanten een basis krijgen voor een goede businesscase.
- **Regievoering:** stimuleren dat marktpartijen actief met elkaar gaan samenwerken bij het ontwikkelen van een hub, bijvoorbeeld door het creëren van een 'coalition of the willing'.
- **Subsidiegever:** Het verlenen van subsidies of een opdracht kan bijdragen aan het opstarten van een hub, en het verminderen van de (eventuele) onrendabele top. Belangrijkste punt hier is dat er zicht moet zijn op een duurzaam verdienmodel, als de overheidsbijdrage ophoudt.

Op de volgende slide zijn een aantal voorbeelden gegeven van de manier waarop gemeenten deze rollen hebben ingevuld.

Voorbeelden van ondersteuning door publieke partijen aan Multi-client stadshubs



* Gemeente Arnhem in fase ideevorming

Op welke manier kan de gemeente stadshub-initiatieven afwegen (gegeven de schaarse ruimte)?

Veel gemeenten hebben een tekort aan ruimte. Uit het archetype overzicht volgt dat, afhankelijk van de grootte van de stad en omvang van de zone en overige toegangseisen en daarmee bundelingspotentie per gebied, de ruimtebehoefte voor stadshubs kan variëren van 3 tot 50 hectare. Gemeenten zoeken naar manieren om initiatieven af te kunnen wegen. Niet alles kan overal. Het landelijk ondersteuningsprogramma SPES, dat gemeenten helpt bij de invoering van zero-emissiezones stadslogistiek, heeft hiervoor eerder een [ruimtelijk-juridisch handboek](#) opgesteld.

Op de volgende pagina is een overzicht gegeven (van een stroomschema) hoe initiatieven afgewogen kunnen worden. De belangrijkste vragen die beleidsadviseurs t.b.v. initiatieven moeten stellen (en beantwoorden) om ze af te kunnen wegen zijn:

- 1 Gaat het om een nieuw te ontwikkelen locatie (onbebouwde bedrijfsbestemming) of een bestaande locatie?
- 2 Is het initiatief vooral gericht op de stad (stadsverzorgend) of vooral gericht op de regio (niet-stadsverzorgend)?
- 3 Gaat het om een multi-client initiatief of een dedicated hub?
- 4 Bij een bestaande locatie:
 - A Heeft de huidige locatie wel of geen bedrijfsbestemming? En daarbij de vraag
 - B Is de gemeente eigenaar?

Op basis van het beantwoorden van deze vragen kan de gemeente de vraag beantwoorden of en zo ja hoe een initiatief (ruimtelijk/planologisch) ondersteund kan worden.

Het afwegingskader en het (meer uitgebreide) ruimtelijk-juridisch handboek (en de juridische notitie) concludeert dat kaderstellend lokaal beleid voor stadshubs mogelijk is en dat gemeenten veel kunnen (*lees: kunnen prioriteren en kunnen afwegen*), mits tijdig gehandeld wordt en de (ruimtelijke) keuzes voldoende gemotiveerd en onderbouwd zijn.

Het afwegingskader op de volgende pagina geeft verder ook een invulling aan wat 'proactief faciliteren' of 'niet faciliteren' kan inhouden.

Zo kan bij proactief stimuleren van een stadsverzorgende multi-client hub worden gedacht aan:

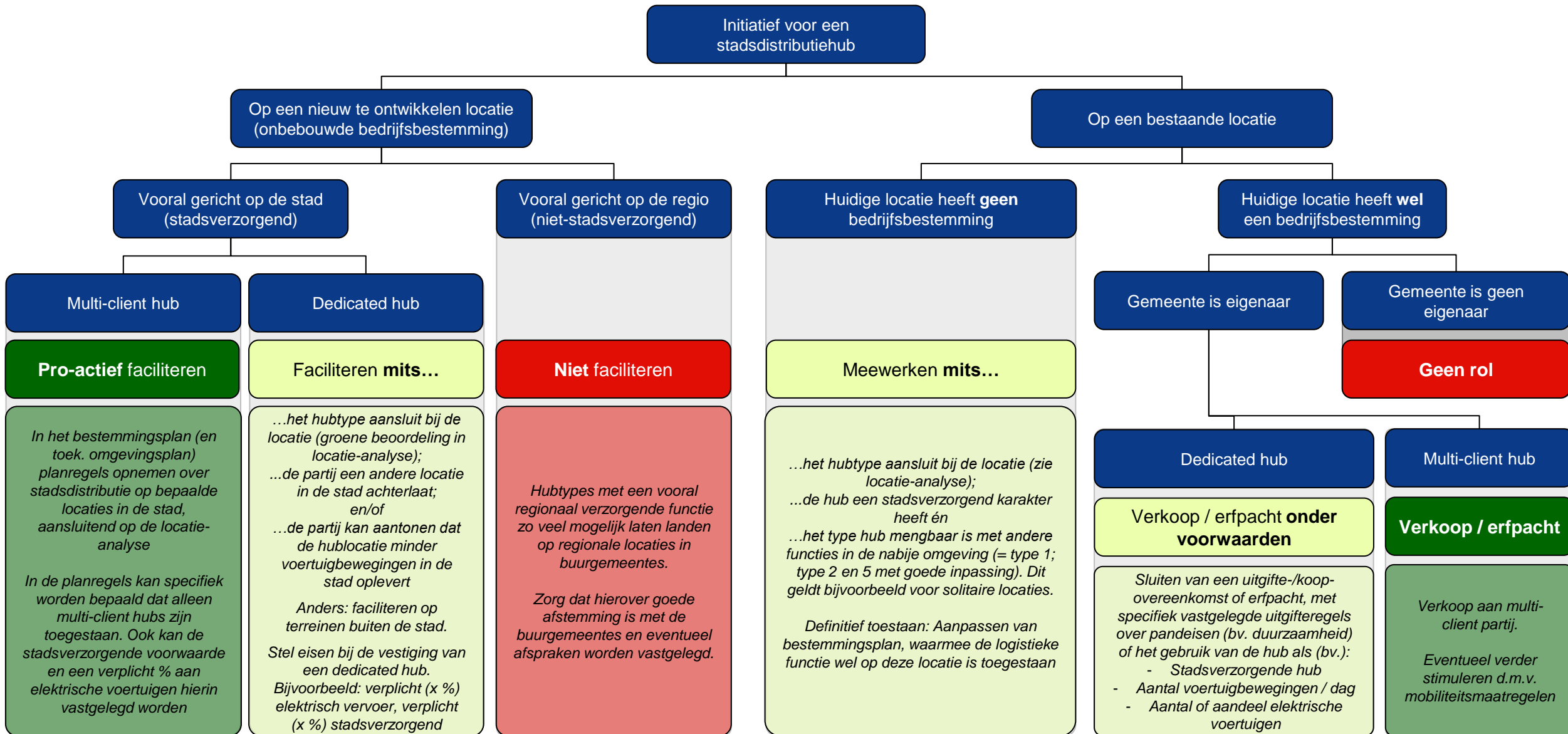
- In het bestemmingsplan (en toek. omgevingsplan) planregels opnemen over stadsdistributie op bepaalde locaties in de stad, aansluitend op de locatie-analyse.
- In de planregels kan specifiek worden bepaald dat alleen multi-client hubs zijn toegestaan. Ook kan de stadsverzorgende voorwaarde en een verplicht % aan elektrische voertuigen hierin vastgelegd worden.

Bij het niet faciliteren van regionaal verzorgende dedicated hub kan worden afgewogen om:

- Hubtypes met een vooral regionaal verzorgende functie zo veel mogelijk te laten landen op regionale locaties in buurgemeentes.
- Te zorgen dat hierover goede afstemming is met de buurgemeentes en afspraken worden vastgelegd.

Dit pleit er dan ook voor om een regionale visie op stadshubs op te stellen.

Afwegingskader voor al dan niet faciliteren / stimuleren stadshubs bij schaarse ruimte



3

Succesfactoren voor succesvolle hubontwikkeling

Wat is van belang om een hub succesvol te laten ontwikkelen

Los van de rol die overheden spelen bij realisatie van multi-client stadshubs is het voor succesvolle realisatie ervan ook van belang hoe het concept wordt uitgewerkt. Op basis van onderzoek naar de bestaande multi-client stadshubs onderscheiden we 9 factoren die van belang zijn voor een succesvolle realisatie. Deze worden weergegeven in naastgelegen figuur en zijn kort toegelicht.

Inzicht in de succesfactoren van hubs is van belang voor gemeenten, vanwege:

- 1. Volwaardige gesprekspartner** zijn: goed begrip van de ins en outs van stadshub maken dat de gemeente een goede gesprekspartner is voor de exploitanten van stadshubs of ontwikkelaars van stadslogistiek vastgoed. De gemeente kan zich verplaatsen in de opgaven van de ondernemer en meedenken in oplossingen.
- 2. Sneller beoordelen, afwegen, van initiatieven:** kennis over de markt, maakt het mogelijk om sneller tot afwegingen te komen i.r.t. zoekvragen en ondersteuningsvragen van bedrijven. Het kaf van het koren kan sneller worden gescheiden en de gemeente kan 'de juiste vragen stellen'.
- 3. Beoordelen haalbaarheid bestuurlijke/politieke wensen:** soms wordt de stadshub politiek-bestuurlijk als dé oplossing gezien of als doel in plaats van middel. Begrip van de succesfactoren helpt bij de haalbaarheid en maakbaarheid van bestuurlijke en politieke wensen.

Locatie en bereikbaarheid

Locatie is key, de stadshub dient zo gelegen te zijn dat het op een logische route ligt tussen de belangrijkste herkomst- en bestemmingslocaties en het

gebruik van de hub niet leidt tot (veel) omrijdkilometers. Ook de bereikbaarheid van de hub is essentieel, idealiter ligt een stadshub op maximaal 5-10 minuten rijafstand van de snelweg en is ook het verzorgingsgebied (bijvoorbeeld het stadscentrum) relatief dichtbij (zie ook slide 10).

Indeling pand en Laadloscapaciteit

De meeste stadshubs hebben een operatie waarin goederen slechts korte tijd in de hub verblijven (korte omloopsnelheid). Hierdoor vindt er geen langdurige opslag plaats. Crossdocking is dan een belangrijke logistieke activiteit en het pand dient hierop ingericht te zijn (liever een breed dan een diep pand). Ook moeten er voldoende laaddocks zijn om vrachtwagens en bestelwagens (snel & eenvoudig) te kunnen laden en/of lossen. Aangezien voor de last mile vaak kleinere voertuigen gebruikt worden is de toegankelijkheid van het pand voor deze voertuigen van groot belang



Succesfactoren voor succesvolle hubontwikkeling

Wat is van belang om een hub succesvol te laten ontwikkelen

Klantbenadering, flexibiliteit en integraal aanbod

Zeker voor multi-client stadshubs is het de uitdaging om een goed aanbod te kunnen doen aan potentiële klanten. Daarbij is het van belang dat niet alleen ontvangende partijen betrokken worden bij het samenwerken met een stadshub maar juist ook hun leveranciers, aangezien dat vaak de partijen zijn die bepalend zijn voor transport. Het hebben van launching customers (zoals (semi-) publieke organisaties) is erg waardevol om een startvolume te creëren.

Flexibel kunnen inspelen op klantwensen is van belang, stadshubs kenmerken zich vaak door een grote diversiteit aan goederen waarmee omgegaan moet kunnen worden. In (vooral) de grote steden is de voorraadruimte van (kleine) retailers beperkt. Hierdoor wordt de voorraad van deze retailers op de hub opgeslagen.

Een goed aanbod gaat verder dan alleen een logistieke dienst, ook het aanbieden van value added services zoals assemblage, voorraad beheer, opslag, retour logistiek en andere ondersteunende diensten, is belangrijk. Ook de verrekening van de kosten (en baten) in de keten zijn van groot belang om te voorkomen dat er twee keer betaald wordt voor logistiek. Goede registratie van de hub effecten m.b.t de ritten, beladingsgraad en emissies is van belang om de voordelen van stadshubs te laten zien. Naadloze digitale integratie met systemen van leveranciers, transporteurs, ontvangers is van essentieel belang om de keten goed te kunnen informeren over de status van de goederen en maakt ook het inzetten van een hub in de keten beter mogelijk.

Intelligente toegang stadscentrum: toekomstig verdienmodel

Diverse gemeenten experimenteren met het concept van intelligente toegang, waarin door middel van wederkerig datadelen tussen de wegbeheerder en de logistieke sector gegevens worden uitgewisseld. Via intelligente toegang (zie [hier](#) voor meer informatie) is het denkbaar dat de voertuigen van de multi-client stadshub privileges krijgen en bijv. langer toegang houden tot het voetgangersgebied voor de bevoorrading, laad/losplekken kunnen reserveren of dat op termijn alleen voertuigen met een 'goede' beladingsgraad en/of bepaald aantal stops toegang houden. Dergelijke ontwikkelingen kunnen in de toekomst invloed hebben op het verdienmodel van stadshubs.

Timing en toekomstbestendigheid

Stadshubs dienen goed in te spelen op de actualiteit en zodoende een antwoord te bieden op vragen van ondernemers over hoe zij hun logistiek in de toekomst moeten organiseren, bijvoorbeeld vanwege de introductie van de zero-emissiezones (ZE-zones).

Zeker rond de invoering van de zones (vanaf 2025) kunnen hubs een aantrekkelijk alternatief zijn voor het zelf aanschaffen van elektrische voertuigen. Maar verder in de toekomst zullen de kosten van emissieloze voertuigen verder dalen en ook in die situatie zal de hub een goede propositie moeten hebben. Het gebruik van een hub moet dan meer bieden dan alleen een emissievrije last mile. Belangrijke andere voordelen voor gebruikers en ontvangers zijn o.a.: bundeling, minder leveringen aan de deur en minder druk op het wegennet. De gemeente kan hier ook op anticiperen door met de keten in gesprek te gaan.

4

Kavelpotentie

Op welke manier kan de gemeente de geschiktheid van kavels (beschikbare ruimte) afwegen?

Eerder hebben we in beeld gebracht welke factoren van invloed zijn op de geschiktheid van bedrijventerreinen vanuit het perspectief van de exploitant. De exploitant kijkt naar afstand (tijd) tot het afzetgebied, de afstand (tijd) tot de ontsluitingswegen (w.o. snelweg) en tenminste of de kavel ruimtelijk voldoet (de grootte en of de milieuhindercategorie voldoet). Een ander perspectief om hiernaar te kijken is vanuit de gemeente die 'ruimte aan te bieden heeft', bijvoorbeeld een eigen locatie die vrijkomt. Oftewel **de kavelpotentie voor stadshubs**.

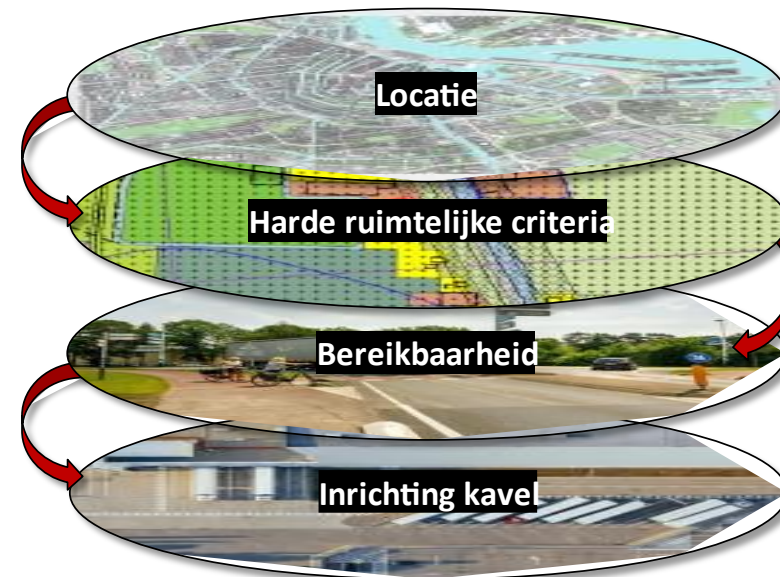
Via een eenvoudig te hanteren **stappenplan** kan een gemeente een eerste check doen of de kavels of de gebouwen die zij 'in de aanbieding' heeft geschikt kunnen zijn voor de vestiging van stadshubs.

De stappen zijn:

1. Beoordelen kavel op ligging **locatie**: in deze stap wordt de kavel kwalitatief beoordeeld, specifiek in relatie tot de ZE Zone (indien van toepassing).
2. Beoordelen kavel op **harde ruimtelijke criteria** (zie eerder genoemd/bovenstaand, maar de beoordeling daarvan kan vanuit het perspectief van een gemeente wel anders zijn dan vanuit het perspectief van een exploitant).
3. Beoordeling van de **bereikbaarheid**. Is de locatie (goed) te bereiken per vrachtwagen, bestelwagen, levvs, cargobikes voor zowel het leveren aan de hub als voor het beleveren van de stad vanuit de hub? In deze stap schat je in hoeveel voertuigbewegingen per dag nodig zijn voor de stadshub-functie en die zet je af tegen de wegcapaciteit ter plekke.

4. Aanvullende beoordeling **inrichting kavel**: tot slot wordt de inrichting van de kavel beoordeeld, bijv. door de beschikbare manoeuvreerruimte voor voertuigen te beoordelen, de beschikbare aantal laaddeuren in beeld te brengen en een inschatting te maken van de laadbehoefte (laadpalen en netcapaciteit).

Locaties kunnen uiteindelijk voor meerdere hubtypes of segmenten geschikt zijn, het is daarom ook zaak om te bepalen in welke segmenten de urgentie het hoogst is. Een multi-client bouwhub kan bijvoorbeeld meer prioriteit hebben vanwege de grote woningbouwopgave boven een dedicated pakkethub.



C

Realisatie / implementatie

Deze fase breekt aan als uit de inventarisatie en/of beleidsvormende fase wordt geconcludeerd dat de gemeente een rol heeft en over gaat tot het concreet ondersteunen van (nieuwe of bestaande) initiatieven.

Vragen die gemeenten daarbij hebben zijn:

1. Hoe nodigt de gemeente de markt uit én wordt tegelijkertijd een gelijk speelveld geborgd?
2. Hoe zorgen we dat in ons inkoopbeleid het gebruik van stadshubs gestimuleerd wordt?
3. Hoe kan de gemeente organisaties (zowel publiek als privaat) enthousiasmeren om gebruik te (gaan) maken van een multi-client stadshub?
4. Moeten we de functie multi-client stadshub in het bestemmingsplan/omgevingsplan vastleggen?
5. Hoe kan de gemeente de impact / effecten meten?



1

Gelijk speelveld

Hoe nodigt de gemeente de markt uit én wordt tegelijkertijd een gelijk speelveld geborgd?

Als gemeenten de realisatie van multi-client stadshubs willen stimuleren met een geldelijke of materiële bijdrage (zoals met locatie/grond/gebouw) zijn er grofweg twee smaken:

1. De gemeente kan een subsidieregeling uitwerken; of
2. De gemeente kan een uitvraag/aanbesteding uitschrijven

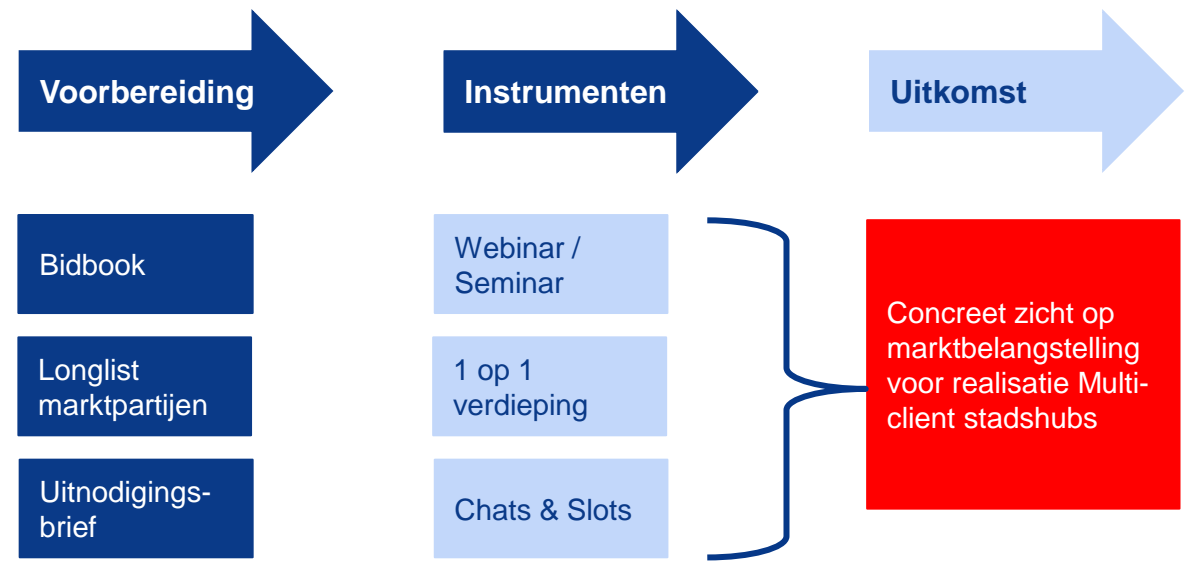
Beide vormen hebben voor en nadelen. Zo is het veelal lastig voor gemeenten een aparte subsidieregeling uit te werken (moet bijv. via de gemeenteraad) en vergt het uitschrijven van een uitvraag/aanbesteding en een beoordeling van initiatieven specialistische kennis die veelal niet bij gemeenten (inkoopafdelingen) beschikbaar is. Bij een subsidieregeling dient rekening gehouden te worden met de vereisten t.a.v. staatsteun, onder meer de groepsvrijstelling en de-minimis zijn relevant. Het [Kenniscentrum Europa Decentraal](#) en [Pianoo](#) hebben hierover informatie beschikbaar. Soms is ook een tussenweg mogelijk, bijvoorbeeld door het toevoegen van ondersteuning voor stadshubs als subsidiabele activiteit als onderdeel van een bredere bestaande subsidieregeling.

Diverse gemeenten hebben ook ondernemersfondsen of bedrijveninvesteringszones (BIZ) van waaruit initiatieven van/voor/door ondernemers met cofinanciering gerealiseerd kunnen worden. Er zijn voorbeelden bekend van [fietskoerier initiatieven](#), [horeca-hub-Leiden](#) en deelauto-concepten ([Den Haag](#)) die mede vanuit deze instrumenten gerealiseerd zijn.

Marktconsultatie

Om een subsidieregeling of tender uit te schrijven is het voor het succes van de regeling verstandig een markttoets of marktconsultatie te houden. Het is raadzaam daarbij zowel bestaande initiatieven in de stad/regio die mogelijk kunnen opschalen uit te nodigen alsmede (landelijke) hub-concepten die mogelijk willen uitbreiden naar de regio.

Een marktconsultatie omvat de volgende onderdelen:



2

Inkoopbeleid

Hoe zorgen we dat in ons inkoopbeleid het gebruik van stadshubs gestimuleerd wordt?

Practice what you preach. Dat is een belangrijk uitgangspunt voor gemeenten die van marktpartijen verwachten te voldoen aan de eisen van de milieu- en/of zero-emissiezones stadslogistiek.

Overheden, maar ook andere (semi-)publieke organisaties kunnen een belangrijke aanjager zijn om 'volume in te brengen' voor stadshubs. Gemeenten voeren allemaal beleid in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en hebben zich aan diverse ambities en doelstellingen geformuleerd (zoals green deals en convenanten), maar het concreet omzetten in eisen voor zero-emissie materieel (mobiele werktuigen, bedrijfswagens, vrachtwagens etc.) en gebundelde aanlevering (via hubs) is tot op heden nog maar beperkt uitgewerkt. Er zijn voorbeelden bekend waarbij diverse overheidsinstellingen volume hebben ingebracht, zoals de [Haagse Hub](#), maar van een structurele omslag bij de (semi-publieke) overheden is nog geen sprake. Verschillende stads-hubexploitanten zijn ook kritisch op de overheden dat zij hiertoe onvoldoende stappen zetten.

Rijkswaterstaat en Pianoo hebben in het kader van de Buyer Group Inkoop met Zero Emissie Stadslogistiek een [marktvisie en een inkoopstrategie opgesteld](#). Inkoop via een 'logistieke' hub is daarin ook uitgewerkt. Zij stellen dat er grofweg drie inkoop-modellen zijn om goederenstromen via (stads)logistieke hubs aan te besteden. De kenmerken van deze drie modellen zijn hiernaast uit de visie overgenomen.

1. Gesplitste model

- De gemeente (en haar partners) eist levering vanaf een specifieke hublocatie
- De gemeente betaalt de kosten van de hub en van de ZE last mile
- De gemeente probeert de extra kosten in de contracten met haar leveranciers terug te verdienen

2. Haagse model

- De gemeente (en haar partners) eist leveringen vanaf een specifieke hublocatie
- De gemeente hanteert een ingroeimodel waarbij bij aanvang de kosten van de hub en van de ZE last mile door de gemeente worden genomen
- Bij elk nieuw contract met een leverancier zijn de kosten van de hub en van de ZE last mile voor rekening van de leverancier

3. Bedrijfsmodel

- De gemeente eist dat binnen een bepaalde zone (bv de gemeentegrenzen of de beoogde zero emissie zone) ZE geleverd wordt, al dan niet via een hub.
- De leveranciers moeten zelf afspraken maken met vervoerders over het inrichten van de logistieke keten – waaronder bijvoorbeeld een hub – en de kosten ervan.
- De gemeente moet rekening houden met – in elk geval bij aanvang – hogere kosten voor de leveringen.

3

Stakeholders

Hoe kan de gemeente organisaties (zowel publiek als privaat) enthousiasmeren gebruik te (gaan) maken van een multi-client stadshub?

Het smeden van een 'coalition of the willing', bestaande uit partijen die bereid zijn om volume (inkoopcontracten) in te brengen voor bundeling via de hub, kan een interessante route zijn om multi-client stadshubs in de opschaling te faciliteren of om nieuwe stadshubs te realiseren.

Dit 'instrument' op gebied van gedragsbeïnvloeding wordt vaker gebruikt, bijvoorbeeld bij landelijke projecten op gebied mobiliteit ('Beter Benutten werkgeversaanpak', spitsmijden en modal shift). We zien hierbij drie invalshoeken:

1. **Legitimatie verkrijgen:** hoe krijg je de eigen organisatie enthousiast over het gebruik van stadshubs, zodat je daarmee ook een gesprekspartner wordt voor andere partijen om hen te bewegen gebruik te gaan maken van stadshubs.
2. Hoe vorm je een '**coalition of the willing**' van publiek-private partijen om een initiatief op te zetten / van de grond te krijgen?
3. Hoe zorg je ervoor dat **binnenstadondernemers** aanhaken bij de stadshub?

Om initiatieven via de (grote) publiek-private partijen van de grond te krijgen kan worden voortgebouwd op de lessen vanuit de [werkgeversaanpak](#). Mogelijk kunnen met behulp van mobiliteitsmakelaars (/ logistiek makelaars) dergelijke routes worden verkend. Bottom up kan dit vanuit de stad/regio worden aangevlogen, maar ook het Rijk zou hier een rol in kunnen pakken via kennisdeling en eventueel cofinanciering aan steden/regio's, omdat grote werkgevers en partijen ook landelijk vanuit een uniforme aanpak kunnen worden aangeschreven.

Een best practice in dit kader is het **Living lab campus Heijendaal**. Hier worden onderzoeken en experimenten gedaan om de last mile naar de campus emissievrij te realiseren. Er wordt o.a. gewerkt met een stadshub waar de hogeschool, universiteit, ROC en het ziekenhuis de goederenstromen (zoals facilitaire goederen, kantoorartikelen) inbrengen. Een andere best practice is de ondersteuning vanuit de triple helix stichting **Green Business Club**, dat verschillende initiatieven in Nederland, [zoals in Utrecht](#), heeft gelanceerd om bundeling van (met name) facilitaire stromen te realiseren via stadshubs.

Een van de lessen uit deze initiatieven is dat om een coalition of the willing te organiseren wel veel procescapaciteit benodigd is.

De goederenstromen die binnenstadondernemers kunnen inbrengen is veelal diverser van aard en de regie die leveranciers hebben is groter. Mede bepalend voor het succes van een coalitie voor deze doelgroep is dat initiatieven vanuit de ondernemers zelf moeten komen. Een centrum- of binnenstadmanagement kan hiervoor een aanjager zijn.

4

Borging in omgevingsplan

Moeten we de functie multi-client stadshub in het bestemmingsplan/omgevingsplan vastleggen?

Tot nu toe lukt het veel multi-client stadshub-partijen om ruimte te vinden. Wel horen we uit de markt signalen dat ze niet op de meest gewenste plek een vestiging kunnen realiseren. En dat betaalbare green-field locaties niet beschikbaar zijn.

Eerder zijn we in gegaan op de ruimtevraag voor hubs. Geschikt logistiek vastgoed voor stadsdistributiehubs is schaars en de nog beschikbare ruimte op (voorkeurs)locaties staat onder druk.

Het advies aan gemeenten is daarom om ruimte voor stadslogistiek nadrukkelijk op te nemen in de omgevingsvisies en bestemmings- (of omgevings)plannen.

Het advies is om in de verschillende ruimtelijke documenten regels op te nemen om bundeling te stimuleren. In de omgevingsvisie kan dit gedaan worden door zoekgebieden aan te wijzen voor stadsdistributiehubs. Geef hierbij per gebied een nadere toelichting over het type hub waar per locatie op wordt ingezet (bv. fietskoeriers of neutrale hubs). Vervolgens kunnen deze zoekgebieden worden verankerd in het omgevingsplan. Neem hierbij specifiek voorwaarden op die aangeven welke typen stadslogistiek wel en niet zijn toegestaan. Door in de gebieds(master)plannen vervolgens de specifieke inpassing van de logistieke hubs uit te werken, sluiten alle ruimtelijke documenten op elkaar aan en ontstaat een sluitend geheel.

Mengbaarheid van functies

Omdat in veel G-40 steden de bedrijventerreinen om de stadskern getransformeerd worden naar (gemengde) woon-werkmilieus en deze locaties van origine goed geschikt zijn voor de functie stadshub schenken we speciale aandacht aan de mengbaarheid van functies. Bij het mengen van de stadslogistieke functie met andere functies in het bestemmingsplan (of omgevingsplan) gelden de volgende generieke handreikingen:

- Zorg voor een **goede ruimteverdeling** tussen de verschillende functies die menging mogelijk maken. Bijvoorbeeld door te bestemmen op het niveau van bouwlagen, met logistiek als onderste laag. Dit maakt eveneens dubbel ruimtegebruik mogelijk.
- Breng een **duidelijke (fysieke) scheiding aan tussen 'rust' en 'ruis'** in termen van geluid. Denk na over de voor- en achterkant van een gebied.
- Zorg voor een **veilige (separate) afwikkeling van het goederenvervoer** vanaf de hoofd-ontsluiting van en naar het stadsdistributiecentrum. Dit is met name van belang voor verkeersveiligheid.
- Denk na en maak indien nodig afspraken over **aanlevertijden (venstertijden) en omvang van vervoersstromen**.
- Houd rekening met de **impact van het vrachtverkeer op de lokale luchtkwaliteit**.

5

Monitoring en evaluatie

Hoe kan de gemeente de impact / effecten meten?

Een groot manco van de huidige multi-client stadshubs is dat zij maar beperkt zicht hebben op de effecten van hun hubs (Sweere, 2023). Veel hubs focussen zich (logischerwijs) in eerste instantie op de operatie/exploitatie en het monitoren van maatschappelijke impact is dan vaak van secundair belang.

Vanuit het *Carbon Footprinting* programma van I&W zijn inmiddels diverse tools beschikbaar om de emissies van logistieke operaties in kaart te brengen. Hoewel deze niet specifiek gericht zijn op het berekenen van de effecten van de hub - zo wordt er niet direct een vergelijking gemaakt tussen de situatie met en zonder een hub - kunnen ze daar wel behulpzaam bij zijn.

Zo liet een recente monitoring van een van de multi-client stadshubs in Nederland door BCI goede resultaten zien op maatschappelijke doelstellingen, zoals onderstaand geïllustreerd.

	Situatie zonder stadshub	Situatie met stadshub	Besparingen Totaal First en Last mile	Besparingen Totaal last mile
CO ₂ emissies (Kg)	49.107	37.738	-23,2%	-73%
Binnenstedelijke ritten	446	239	-46,4%	-46,4%
Voertuig kilometers	52.892	44.723	-15,4%	-50%

Indien overheden een concrete bijdrage leveren aan een initiatief wordt aanbevolen om tenminste de volgende KPI's voor een nulmeting en de monitoring uit te vragen:

1. In- en uitgaande voertuigen
2. Voertuig kilometers
3. Beladingsgraad
4. Brandstof of energie gebruik
5. CO₂-emissies en lucht-emissies

Dit betekent dat **gemeenten vooraf een visie en strategie moeten hebben voor de doelen van de hubs**. Daarbij helpt het als de gemeente een **overkoepelende ambitie of doelstelling heeft t.a.v. ritreductie** voor de stadslogistiek. Tot op heden hebben slechts enkele gemeenten concrete (SMART) doelstellingen geformuleerd in het mobiliteitsbeleid of in de omgevingsvisie om het aantal ritten in (binnen)steden te reduceren.

In geval van een uitvraag aan de markt (of dat nou via een subsidieregeling of via een inkooptraject is) in de vorm van een 'Plan van Aanpak' moet tenminste gevraagd worden om een beschrijving van de monitorings- en evaluatieaanpak.

Bovenstaande en onderstaande elementen kunnen daarbij worden opgenomen:

- KPI's zullen bepaald moeten worden voor zowel de originele route, als de route die gereden wordt als er gebruik gemaakt van een stadshub.
- Er moet nagegaan worden of leveranciers niet alsnog de stad in gaan, na het beleveren van een stadshub.
- Bereken de impact voor zowel het gehele systeem (first+last mile) als de impact op enkel het stedelijk gebied (Last-mile). Doe dit voor het aantal voertuig ritten, voertuig kilometers en CO₂-en lucht-emissies.

Belangrijkste lessen en valkuilen ten aanzien van stadshubs

Belangrijkste lessen

1

Stadshubs kunnen een maatschappelijke bijdrage leveren voor verschillende opgaven in steden. Deze opgaven vooraf scherp maken geeft richting aan de beleidsopties.

2

Om hubs succesvol te realiseren is maatwerk nodig, een lange adem en flexibiliteit en samenwerking met het bedrijfsleven. Het toepassen van een mix aan beleidsinstrumenten is daarbij het meest kansrijk.

3

Stadslogistiek kan niet zonder fysieke ruimte, benader dit thema daarom vanuit zowel een mobiliteits- als ruimtelijke blik. De gemeentelijke visie op dedicated stadshubs zou een plek moeten krijgen in de regionale programmering van werklocaties.

4

De behoefte aan ruimte voor hubs is afhankelijk van twee factoren:

- De mate van restricties voor stadslogistiek
- Het verzorgingsgebied van de hub (aantal inwoners in de stad)

5

De beleidsinzet van gemeenten over stadshubs wordt versterkt als gemeenten overkoepelende doelstellingen en ambities formuleren die gericht zijn op het reduceren van het aantal stadslogistieke verkeersbewegingen (dus niet alleen schoon, maar ook slim).

Belangrijkste valkuilen

1

Hubs zien als een doel op zich: hubs zijn een middel t.b.v. efficiënte en duurzame stadslogistiek, maar geen wondermiddel dat altijd en voor alle opgaven werkt.

2

Ondersteunen zonder te meten: als overheden bijdragen aan hubs is het meten van de impact van hubs op verschillende stedelijke opgaven een must.

3

Alle hubs over 1 kam scheren: niet alle type hubs dragen daadwerkelijk bij aan bundeling (in de last mile), maak daarom onderscheid in het gemeentelijk handelen t.a.v. hubs.

4

Onvoldoende grip om initiatieven af te wegen: Slechts enkele gemeenten hebben zoekgebieden voor hubs vastgesteld in omgevingsvisies/ -plannen. Daardoor ontbreekt het hen aan beoordelingskaders en gaat (schaarse) ruimte naar de 'hoogste bidder', vaak de dedicated hubs.

5

Het succes van multi-client stadshubs wordt beïnvloed door de bereikbaarheid van de binnensteden. Goed bereikbare binnensteden (met weinig restricties) beperken de meerwaarde van stadshubs voor gebruikers.