

KANSEN LOGISTIEKE HUBS IN MIDDELGROTE GEMEENTEN; EEN VERGELIJKING TUSSEN TWEE HUBONDERZOEKEN EN ÉÉN HUBPROJECT IN MIDDELGROTE GEMEENTEN IN ZUID-HOLLAND

N. van den Band, RDMCoE, Hogeschool Rotterdam

V.T. Both, RDMCoE, Hogeschool Rotterdam

J.H.R. van Duin, RDMCoE, Hogeschool Rotterdam, TU Delft

Samenvatting

De noodzaak tot verduurzaming is groter dan ooit, eveneens in de logistiek. Dit houdt in dat ruimte beter benut moet worden, transport zero-emissie uitgevoerd dient te worden, bundelen een standaard zou moeten zijn en lage beladingsgraden tot het verleden behoren. Hubs spelen in de stadslogistiek een belangrijke rol hierin, bekende succesformules zijn CityHub, CityDepot, Goederenhubs Nederland, Hubbel en LessGo. Steden en grote gemeenten krijgen in het verduurzamen de prioriteit, maar hierdoor lijkt de verduurzamingsuitdaging te verschuiven naar kleinere en middelgrote gemeenten. De slagingskans van hubs in middelgrote gemeentes lijkt bij een eerste benadering kleiner dan in de grotere gemeenten en steden. Dit komt onder meer doordat er voldoende volumes aan te wenden zijn, het focus gebied relatief klein is en dat er actiever in wordt gezet op het terugdringen van binnenstedelijke bewegingen. Om deze reden zijn drie Zuid-Hollandse hubcases uit de gemeente Goeree-Overflakkee, Hoeksche Waard en Nissewaard nader beschouwd. Cruciale beïnvloedbare factoren om toch in middelgrote gemeentes te slagen zijn het creëren van en werken aan schaalgrootte, draagvlak, durf, onderling vertrouwen, een toekomstbestendig concept, uitzicht op rentabiliteit, een langere termijnvisie, een divers dienstenpalet, een overwogen locatiekeuze en gemeentelijke inbreng en steun. Een meewerkende, moeilijk beïnvloedbare factor, is de noodzaak van partijen deel te nemen aan een hubinitiatief. Kans van slagen is er dus zeker en starten kan iedereen, maar de hubformule succesvol rendabel voortzetten is de werkelijke uitdaging.

Inleiding

De noodzaak tot verduurzaming is groter dan ooit. Zo blijkt ook uit het klimaatakkoord waar als doel is gesteld om de uitstoot van broeikasgassen in Nederland met 49% terug te dringen ten opzichte van 1990 (Klimaatakkoord, 2019). Hoe deze doelen behaald worden ligt voor een deel in de handen van de gemeenten. Het verduurzamen van mobiliteit speelt een belangrijke rol in deze energietransitie. Uitgelichte onderwerpen hierbij zijn openbaar vervoer, de ontwikkeling van wandel- en fietspaden en duurzaam personenvervoer. Maar een ontbrekend onderwerp in veel gemeentelijke mobiliteitsprogramma's is nog altijd de logistiek.

Logistiek moet duurzamer, slimmer en schoner; stadsdistributie voorop. Dat de stad met uitstek het podium is om verduurzaming te bewerkstelligen heeft een aantal redenen. Allereerst stijgt de urbanisatiegraad in steden al sinds enkele jaren gestaag en naast wonen is de stad de plaats voor werken en recreëren (CBS, 2021). Doordat steden weer aantrekkelijk zijn als vestigingsklimaat, stijgt daarmee ook het aantal verkeersbewegingen, mede door de veranderende economie waarin e-commerce en de thuisbezorging van pakketten de nieuwe norm zijn geworden. De binnenstedelijke bewegingen gebeuren in veel gevallen nog niet emissievrij en hierdoor neemt de uitstoot van broeikasgassen al jaren toe (Rijksoverheid, 2021). Om dit probleem tegen te gaan stelt bijvoorbeeld de gemeente Rotterdam dat vanaf 2025 alle nieuwe bestel- en vrachtauto's in de Zero Emissie Zone

Stadslogistiek (ZES-zone) uitstootvrij moeten zijn (Gemeente Rotterdam, 2021). Stedelijke consolidatiecentrums ofwel (stad)hubs spelen hierin een belangrijke rol, want hier worden goederenstromen van binnen en buiten de stad gebundeld en steeds vaker met emissievrij transport de binnenstad ingereken (Baas, 2021). Dat in steden een uitdaging voor verduurzaming ligt mag geen verassing zijn, maar als de benadering breder wordt getrokken ligt dezelfde uitdaging in de middelgrote en kleinere gemeenten. Niet alle plaatsen hebben een stedelijke omvang, maar worden dagelijks geconfronteerd met gedifferentieerde niet-emissievrije stromen. Dit komt mede doordat de dropdichtheid veel lager is dan in het stedelijk gebied, waardoor een bezorger meer vervuilende kilometers moet afleggen voor de levering van een beperkt aantal pakketten. Het probleem verschuift zich op deze manier steeds meer van de stad en grote gemeenten naar middelgrote en kleinere gemeenten.

Om deze reden lopen er onderzoeken in verschillende middelgrote gemeenten om een consolidatie centrum (hub) te starten waar zero-emissie transport onderdeel vanuit maakt. Echter blijkt uit verschillende cases dat het niet eenvoudig is om een hubconcept te laten slagen in zo gemeente. In het Zuid-Hollandse Goeree- Overflakkee is zo hub gestart, Goederenhub Goeree Overflakkee (GHGO), in januari 2020, maar dit is alweer gestopt in juni 2021 (Randomvandaag, 2021). Daarnaast zijn er onderzoeken in de Zuid-Hollandse gemeenten Nissewaard en Hoeksche Waard uitgevoerd voor de opzet van een hub binnen de gemeente, maar ook hier wordt er getwijfeld aan de kans van slagen (Both, 2021; Siegelaar, 2021). Daarom worden deze cases uiteengezet en worden de verschillen en overeenkomsten geduid om zo de kans van slagen van een hub in middelgrote gemeenten te bepalen. Dit inzichtelijk maken is dan ook de doelstelling van dit onderzoek. De centrale onderzoeksvraag die leidend is in deze paper is; *Welke kansen liggen er in middelgrote gemeenten voor de opzet van een rendabele goederenhub?* De relevantie van dit onderzoek is om hubexploitanten of initiatiefnemers van hubs in middelgrote en kleinere gemeenten inzichten te bieden om de kans van slagen vergroten.

Onderzoeksopzet

Voor dit paper geldt zoals aangegeven de volgende onderzoeksvraag; *Welke kansen liggen er in middelgrote gemeenten voor de opzet van een rendabele goederenhub?* Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, wordt er één uitgevoerd hubproject uiteengezet en worden er twee hubonderzoeken in middelgrote gemeentes nader beschouwd. Uit deze drie cases worden de verschillen, overeenkomsten en daarmee de kansen gedestilleerd, waarna de conclusie volgt. De onderzoeksopzet ziet er als volgt uit.

- 1) Uiteenzetting project Goederenhub Goeree-Overflakkee (GHGO);
- 2) Uiteenzetting onderzoek opzet consolidatiecentrum binnen gemeente Nissewaard;
- 3) Uiteenzetting onderzoek opzet consolidatiecentrum Gemeente Hoeksche Waard;
- 4) Uiteenzetting verschillen en overeenkomsten;
- 5) Conclusie.

Binnen de twee gedane hubonderzoeken zijn er verschillende dataverzamelmethodeën ingezet waarvan literatuuronderzoek, diepte-interviews, semigestructureerde interviews en observeren de belangrijkste waren. Voor de bondige uiteenzetting van deze onderzoeken en verificatie van de uiteenzetting is contact geweest met onderzoekers Vincent Both, onderzoek consolidatiecentrum Hoeksche Waard, en Bodey Siegelaar, onderzoek opzet consolidatiecentrum Nissewaard,. Voor de uiteenzetting van het project Goederenhub Goeree-Overflakkee zijn het jaarverslag, memo van het jaarverslag en een aantal aanvullende artikelen gebruikt.

Uiteenzetting project Goederenhub Goeree-Overflakkee (GHGO).

In de middelgrote Zuid-Hollandse gemeente Goeree-Overflakkee (circa 51.000 inwoners per 1 juli 2021), is in januari 2020 Goederenhub Goeree-Overflakkee (GHGO) gestart. Deze goederenhub coöperatie is opgericht in samenwerking met Deltawind, Nagtvlucht transport, VDH freight managers en de gemeente Goeree-Overflakkee (GGOF, 2020). Via GHGO konden bedrijven binnen het werkgebied van de gemeente de in- en uitgaande stromen laten verlopen op een gebundelde zero-emissie manier. De hoofdzakelijke gemeentelijke distributie gebeurde met één Renault Master Zero Emissie, met een laadvermogen van rond de 13m³ en een actieradius van 120 km per volle accu. Dit voertuig werd gekozen, omdat een rit door de gemeente ongeveer 100km is en het laadvermogen gelijk is aan een grote bestelbus. Aanvullende diensten die werden aangeboden via de hub aan lokale ondernemers waren onder meer het opslaan van goederen, maar er zijn ook strategische samenwerkingen aangegaan met partijen die zich richten op het gebundelde particuliere pakketvervoer, zoals ViaTim.

Zo enthousiast als werd begonnen aan het hubproject in de regio, zo abrupt eindigde het in juni 2021 (Randomvandaag, 2021). Hoewel de maatschappelijke impact binnen de gemeente groot was, was GHGO niet rendabel bleek uit het jaarverslag. In de eerste vijf kwartalen werden ruim 15.500 pakketten vervoerd, maar is er een nettoverlies van €34.683 euro geleden en had dit zonder gemeentelijke subsidie €60.000 geweest (Sweep, 2021). De initiatiefnemers merkte ondanks veel toezeggingen toch dat lokale partijen niet instapte. Hoofdzakelijke oorzaken leken de COVID-19 pandemie, het niet nakomen van onderlinge afspraken van deelnemende partijen, een gebrek aan vertrouwen in het project en de ontbrekende noodzaak te zijn. COVID-19 zorgde dan wel voor ongekende pieken in de pakketdistributie, het zorgde alsmede voor angst het ondernemen anders te doen dan anders. Door het gebrek aan durf en vertrouwen bij lokale ondernemers, durfden de initiatiefnemers het project niet verder op te schalen. De schaalgrootte en een meer divers aanbod aan diensten leken voorwaarden om meer draagvlak te creëren onder de mogelijke stakeholders. Daarnaast was er toezegging door een van de partners om meer volume in het hubproject te brengen wat uit is gebleven. Een laatste oorzaak, is dat de trigger bij veel partijen ontbreekt om op een zero-emissie manier logistiek te willen bedrijven. Verbeterpunten die uit onderzoek van de initiatiefnemers naar voren kwamen zijn verruiming van de openingstijd buiten kantooruren, meer bundelen en actiever opzoek naar klanten en strategische partners. De mogelijke uitbreidingen en samenwerkingen met andere hubs lagen er wel, maar zijn niet ontplooid. Eind mei

2021 is gekozen voor het stoppen met GHGO in plaats van verder investeren en doorpakken, een lastig besluit, maar een logische gezien de huidige businesscase.

Uiteenzetting onderzoek opzet consolidatiecentrum binnen gemeente Nissewaard

In opdracht van de provincie Zuid-Holland en Stichting Biz Stadscentrum Spijkenisse werd door Goederenhubs Nederland (GNL) onderzocht welke mogelijkheden er lagen voor een consolidatiecentrum in het stadscentrum van Spijkenisse. Spijkenisse ligt in de gemeente Nissewaard (inwoneraantal 85.403 per 1 juli 2021) en kent 72.000 inwoners per 1 januari 2021. Het bijzondere aan deze casus was dat er een voorkeur was voor een bepaalde locatie; de Noordpassage 26 aan de rand van het stadscentrum. Na het vertrek van Saturn Spijkenisse B.V. staat dit pand leeg en is het ongebruikt. Dit is een doorn in het oog voor de eigenaar alsmede de Gemeente Nissewaard. Met de ontwikkelingen rondom zero-emissie logistiek, toenemende drukte binnen Spijkenisse en de ambitie om Nissewaard groener te maken leek dit een ideaal moment om een deel van deze ambitie waar te maken. Onderdeel van het plan is dan ook zero-emissie transport. Het uiteindelijke doel is om duidelijk te krijgen welke activiteiten ontplooid kunnen worden vanaf het aangewezen consolidatiepunt, waarvoor 900m² gereserveerd zou kunnen worden.

Uit onderzoek van Van Heeswijk, Larsen en Larsen (2017) blijkt dat de hoofdzakelijke functionaliteiten van een consolidatie centrum de bundeling van in-en outbound stromen, crossdocking activiteiten, circulaire activiteiten, voorraadhouden, fungeren als afhaalpunt en het aanbieden van (lichte) value added logistics (VAL) zijn. Doormiddel van semigestructureerde interviews zijn er tijdens een verkenningsperiode tussen september 2020 en eind januari 2021 bij 25 van de 135 ondernemers in het stadscentrum van Spijkenisse interviews afgenomen om te inventariseren hoe ondernemers tegenover een consolidatiecentrum zouden staan. Onderdeel van het interview was het gericht vragen naar de interesse in de eerdergenoemde functionaliteiten alsmede de vraag of er interesse zou zijn in andere functionaliteiten. Belangrijk om te vermelden is dat van de 135 ondernemers er 51 horecaondernemer zijn, die door de COVID-19 pandemie buiten het onderzoek zijn gehouden. Dit heeft waarschijnlijk invloed op de conclusies die zijn getrokken uit het onderzoek. Van de andere ondernemers zijn er 33 (18 geïnterviewd) onafhankelijk en 51 (7 geïnterviewd) afhankelijk van een ketenorganisatie (Siegelaar, 2021). Uit ervaringen van GNL blijkt dat ondernemers behorend tot een ketenorganisatie minder baat hebben bij en welwillend staan tegenover deelname aan een consolidatiecentrum, afgezien van pakketdistributie met het shop-to-customer (S2C) principe.

Uit de interviews bleek één ondernemer interesse te hebben in in-en- outbound activiteiten, vier in een voorraadfunctie en vier in de circulaire activiteiten die het consolidatiecentrum zou kunnen bieden. De ondernemer met interesse had daarbij wel de voorwaarde dat er snachts geleverd kon worden bij het consolidatiecentrum en dat het uitrijden van bestellingen breed in de regio gedaan zou worden. De voornaamste reden voor dit lage aantal geïnteresseerde is dat ondernemers zowel geen overlast ervaren van de huidige manier van leveren, het wegbrengen van bestellingen en niet de voordelen inzien van

wat bundelen voor het woon- en winkelklimaat kan betekenen. Voor een aantal ondernemers was de voorraadfunctie wel aantrekkelijk door de beperkte eigen opslagruimte en het aanleggen van een grotere buffer. Daarnaast zagen een aantal ondernemers wel wat in de circulaire afvalstromen die aangeboden kunnen worden, afhankelijk van het precieze aanbod. De gemeenschappelijke deler en uitkomst van het onderzoek is dat de noodzaak tot deelname ontbreekt en dat geadviseerd wordt om geen consolidatiecentrum op de aangewezen locatie te starten, omdat het door onvoldoende volume en draagvlak niet rendabel kan worden (Siegelaar, 2021).

Mogelijkheden voor een meer kansrijk consolidatiecentrum, waar ondernemers in het stadscentrum van Spijkenisse zich mogelijk wel bij aan willen sluiten, berust in het betrekken van meer ondernemers in de stad Spijkenisse, maar wellicht ook de regio. Ten eerste zou het interessant zijn om de horecaondernemers te interviewen, wanneer de COVID-19 pandemie voor minder belemmeringen zorgt (Siegelaar, 2021). Ten tweede kunnen de winkelcentra Waterland, Akkerhof, Maaswijk en woonboulevard Spijkenisse, allen gevestigd in Spijkenisse, betrokken worden in het consolidatiecentrum concept. Ten derde ligt er waarschijnlijk een kans als er breder wordt gekeken in de gemeente Nissewaard naar plaatsen als Abbenbroek, Geervliet, Heenvliet, Hekelingen, Simonshaven en Zuidland. Ten vierde loont het om te onderzoeken of omliggende gemeenten, zoals Hellevoetsluis, Westvoorne, Hoeksche Waard en Albrandswaard betrokken willen zijn bij een regio consolidatiecentrum (Siegelaar, 2021). Hierdoor zou er een consolidatiecentrum op een meer strategische plaat gekozen kunnen worden, het draagvlak uitgebreid worden en de benodigde schaalgrootte bereikt worden om de rentabiliteit te waarborgen. Verder worden werken aan onderling vertrouwen tussen de initiatiefnemers en durven doorpakken genoemd als voorwaarden voor het slagen.

Uiteenzetting onderzoek opzet consolidatiecentrum Gemeente Hoeksche Waard

De gemeente Hoeksche Waard is de nieuwste gemeente, opgericht in 2019, en grootste gemeente, inwonersaantal 88.042 inwoner per 1 juli 2021, die meegenomen wordt in dit paper. Gemeente Hoeksche Waard is een samenvoeging van de voormalige gemeenten Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk, Oud-Beijerland en Strijen en ligt strategisch gelegen tussen het deltarivierengebied en de randstad. Sinds de oprichting staat duurzaamheid hoog op de agenda en blijkt mobiliteit de meest vervuilende sector binnen de gemeente (Gemeente Hoeksche Waard, 2020; Klimaatmonitor, 2021). Dit wordt mede veroorzaakt door de toenemende verkeersdruk op de rijksweg (A29) en de provinciale wegen. Reden voor de gemeente om onderzoek te doen naar de verduurzaming naar de binnen gemeentelijke logistieke sector. Hoog op de onderzoeksagenda staat het onderzoek naar een goederenhub in combinatie met emissievrij gebundeld vervoer, om zo de vervuilende kilometers binnen de gemeente terug te dringen, waarde toevoegende activiteiten aan te bieden aan lokale ondernemers en de ambitie na te jagen van een zero-emissie gemeente.

De eerste stap binnen het onderzoek was een stakeholderanalyse met bijbehorend belangen onderzoek. Het uitgangspunt is verkennen wie baat hebben bij de goederenhub en daar een rol in kunnen spelen.

De Gemeente Hoeksche waard is de eerste stakeholder die wordt onderscheiden, zij kunnen werken aan de zero-emissie ambitie en werken aan een duurzaam Hoeksche Waard. Zij kunnen een rol spelen met vergunningen, werken aan het juiste vestigingsklimaat en bijdragen met een aanjaagsubsidie. Investeerders als particuliere investeerders, zakelijke investeerders, maar ook de gemeente zijn een tweede stakeholdergroep, het kan voor hen lucratief zijn om te investeren in de hub. De derde stakeholders groep bestaat uit leveranciers van buiten en binnen de Hoeksche Waard, zoals pakketdiensten en webshops. Zij zouden voor volume kunnen zorgen. Naar schatting van de gemeente zijn er per dag ongeveer 80 bezorgers van pakketten actief, waarvan het merendeel afkomstig is van partijen als PostNL, DHL, UPS en DPD. Afnemers zijn de vierde stakeholdergroep die wordt meegenomen, dit zijn bijvoorbeeld pakketdiensten, retailers, horeca, consumenten en de gemeente zelf. Zij zouden bij een mogelijke hub de in- en outbound activiteiten rondom goederen inclusief retourneren onder kunnen brengen, maar ook voorraden. Onder pakketdiensten worden naast de gerenommeerde partijen eveneens partijen als ViaTim of Homerr verstaan. Zij zijn partijen die een netwerk van op- en afhaalpunten faciliteren bij de mensen thuis oftewel buurtpunten, om deze reden zou het verdienstelijk kunnen zijn om aan de hub de distributie uit te besteden (Both, 2021).

Transporteurs zijn de vijfde stakeholdergroep, hier worden lokale koeriersdiensten onder verstaan. Zij zouden kunnen samenwerken met de hub en in de uitvoer een rol kunnen spelen. Verder kunnen ook verenigingen zoals Ondernemers Vereniging Hoeksche Waard (OHV) gezien worden als stakeholder, omdat zij zo beter de belangen kunnen behartigen van de ondernemers binnen de gemeente. De overige groep stakeholders bestaan uit hub-exploitanten, zoals Goederenhubs Nederland en LessGo, die de leidende partij zouden kunnen vormen, maar ook een partij als HW Bezorgd dat zich richt op thuisbezorgingen in de Hoeksche Waard. Wat opvalt is dat met name de gemeente een meervoudige rol heeft als stakeholder, zij zijn vaak een van de partijen die in de aanloopfase een doorslaggevende rol kunnen vertolken in het slagen van de hub. Onder meer door promotie en aanjaagsubsidies. Inwoners van de Hoeksche Waard zijn in dit onderzoek niet expliciet genoemd als stakeholder, omdat zij uiteindelijk het eind – of beginpunt van veel activiteiten zijn die geholpen worden door zakelijke partijen en decentrale overheid (Both, 2021).

Na verkenning van de stakeholders is er gewerkt aan een SWOT-analyse behorende bij de mogelijke hub. De belangrijkste sterktes die naar voren komen zijn (S1) het duurzaam goederenvervoer, (S2) goede bereikbaarheid vanuit de randstad, (S3) publiek-private samenwerking met de gemeente en (S4) opslagruimte voor derden. Wat betreft zwaktes kwam als eerste naar voren dat (Z1) het concept uniek is in de regio, maar dat het veel tijd nodig heeft om zich te introduceren. Verder (Z2) kan een verzending via een hub mogelijk langer duren. Als laatste werd genoemd dat (Z3) het opladen van elektrische voertuigen een behoorlijke tijd in beslag kan nemen. De bedreigingen zijn (B1) dat pakketdiensten zich de komende jaren ook gaan richten op de ontwikkeling van duurzame bezorging, (B2) potentiële klanten veelal verbonden zijn aan contracten met pakketdiensten, (B3) beperkte mogelijkheden tot DC snelladen en (B4) toenemende drukte op provinciale wegen wat de stromen naar en vanuit de Hoeksche Waard

kan belemmeren. Kansen zijn er ook, want (K1) de hub zou bij aanvang de enige aanbieder van duurzaam goederenvervoer in de gemeente Hoeksche Waard zijn. Daarnaast (K2) liggen er kansen om een online bezorg- en ophaal platform te (door) ontwikkelen met HW Bezorgt. Verder zou in de Hoeksche Waard de (K3) same day delivery en pick-up een gat in de markt zijn. Een belangrijke kans (K5) is verder het samenwerken met omliggende hubs in de regio om zo meer draagvlak en schaalgrootte te bereiken. Als laatste kans (K6) wordt de inzet van fietskoeriers genoemd (Both, 2021). Het vervolg op de stakeholderanalyse en de SWOT-analyse was de voorzet op het ondernemersplan, waarvan de belangrijkste onderdelen in dit paper worden meegenomen. Als eerste is het wenselijk om met een enthousiaste ervaren exploitant te werken, partijen als Lessgo en GNL stonden positief tegenover het plan, maar zagen zichzelf meer als een partij die kennis inbrengen. In een later stadium zouden zij naar een meer bepalende rol kunnen groeien. Om dit te ondervangen werd voorgesteld om in de aanjaagperiode op een Triple Helix manier te werken; een samenwerking tussen het bedrijfsleven, (decentrale) overheden en onderwijs- en onderzoeksinstellingen. Een pilot-fase, met een nog te bepalen periode, waarin alle drie deze partijen coöperatief samenwerken zou kunnen leiden tot een praktisch inzicht wat partijen overtuigd, zodat het draagvlak onder de stakeholders groeit. Het tweede belangrijke punt is de vestigingsplaats. Bepalende factoren zijn aanwezige faciliteiten, aanwezigheid van partijen voor strategische samenwerkingen, toegangswegen en uitvalswegen, de vierkante meter prijzen voor huur en de inwonersaantallen van de dorpen in de Hoeksche Waard. Uiteindelijk kwamen bedrijventerrein Reedijk en bedrijvenpark Hoeksche Waard op grond van deze criteria het beste uit het onderzoek (Both, 2021).

Een belangrijkste laatste conclusie is dat de verwachting is dat een Goederenhub rendabel kan zijn wanneer er meerdere diensten aangeboden worden. Hiervan zijn de belangrijkste de in- en outbound van goederen en retouren, het opslaan van goederen en het aanbieden van VAL-activiteiten. In de meeste simpele opzet, waarbij de kosten €92.700 per jaar zouden zijn, zou een hub volgens onderzoek rendabel moeten kunnen zijn bij een pakketvolume van 15.450 pakketten á €6,00 verzendkosten per stuk. Andere varianten van diensten die inkomsten genereren zijn ook mogelijk. Samenvattend blijkt uit het onderzoek dat een goederenhub toekomstbestendig en rendabel kan zijn en kans van slagen heeft in de Hoeksche Waard wanneer de locatiekeuze, het dienstenpalet, schaalgrootte, het draagvlak, de durf van de ondernemende partijen en het onderling vertrouwen tussen alle partijen in orde zijn (Both, 2021).

Verschillen en overeenkomsten tussen de casus

De verschillen tussen de drie cases mogen duidelijk zijn. Project GHGO is daadwerkelijk uitgevoerd en de andere twee cases zijn verkennende onderzoeken. De casus van de goederenhub in Spijkenisse had een aangewezen plaats voor onderzoek, in de andere twee cases is een locatiebepaling gedaan op meer gegronde beslissingspunten. In het onderzoek naar de goederenhub in de gemeente Hoeksche Waard is er een breed stakeholderonderzoek uitgevoerd, terwijl het onderzoek naar de goederenhub in

Spijkenisse in opdracht van beslissende partijen is gedaan waardoor er vooral input is opgehaald bij ondernemers. Hierop aansluitend is project GHGO gestart door een collectief aan initiatiefnemers die al een potentieel verkennend onderzoek hadden uitgevoerd. Financieel gezien is gebleken dat GHGO niet rendabel is, ditzelfde zou gelden voor de hub in Spijkenisse, maar daar zijn wel suggesties voor verder onderzoek gedaan, omdat er mogelijk wel kansen zijn dit te bereiken. Uit het onderzoek naar de hub in de Hoeksche Waard blijkt dat er potentie in het plan zit en dat het in theorie rendabel zou kunnen worden. De insteek van het project en de onderzoeken alsmede de uitkomsten zijn dus in een aantal opzichten verschillend van elkaar.

Overeenkomsten zijn er eveneens, want in alle cases worden samenvattend schaalgrootte, draagvlak, durf, onderling vertrouwen, noodzaak, een toekomstbestendig concept, uitzicht op rentabiliteit en langere termijnvisie genoemd als cruciale slagingsfactoren. Daarvan lijkt alleen 'noodzaak' een moeilijk tot beïnvloedbare factor. Daarnaast is de rol van gemeente in de aanloopfase onmiskenbaar om een kans van slagen te hebben in de middelgrote gemeentes. Deze kritische succesfactoren worden ook in andere bewoordingen benoemd in het onderzoek van Van de Munt, Bogers en Weijers (2017) al gaat het hier in brede zin om verduurzaming van stadslogistiek. Alle plannen hebben het zero-emissie transport ingebouwd, omdat dit gezien de hedendaagse ontwikkelingen de toekomst heeft. Verder blijkt een divers aanbod aan diensten bestaande uit minimaal in-en outbound diensten gericht op goederen inclusief retouren, een voorraadfunctie en VAL-activiteiten een vereiste. Een andere overeenkomstigheid lijkt de investering in een vooronderzoek naar de locatiekeuze; een locatie bij de grote uitvalswegen van een gemeente lijkt bepalend. Samenwerkingen met hubs in omliggende gemeentes worden eveneens genoemd of juist de versmelting van hubs in aangrenzende gemeentes tot regiohub. Dat laatste is terug te leiden tot de benodigde schaalgrootte voor een rendabele hub. GHGO was de eerste hub die enkel zero-emissie transport aanbood in haar gemeente en datzelfde zou gelden voor de hubs uit de twee verkennende onderzoeken.

Conclusie

Aan het begin van dit paper werd de volgende onderzoeksvraag gesteld; *welke kansen liggen er in middelgrote gemeentes voor de opzet van een rendabele goederenhub?* Voordat deze vraag beantwoord wordt is het van belang te vermelden dat ook hubs in grotere gemeentes of de welbekende stadshubs zowel niet als wel kunnen slagen. Zo heeft CityDepot, onderdeel van Bpost, wisselende successen met haar hubs in België. In de steden Antwerpen, Brussel, Gent, Hasselt en Charleroi is CityDepot nog steeds succesvol, terwijl het in 2018 haar deuren moest sluiten in Leuven en Brugge (Van Dooren, 2018). Dit heeft alles te maken met tegenvallende vraag en daarmee samenhangende volumes, zolang deze klein van aard blijven en de subsidies stoppen, is het snel over met een hub. Dit is herkenbaar als dit wordt vergeleken met de cases binnen deze paper. Hubs in grote steden hebben alleen vaker een hogere kans van slagen, doordat er voldoende volumes aan te wenden zijn, het focus gebied relatief klein is en dat er actiever in wordt gezet op het terugdringen van binnenstedelijke

bewegingen. Daarnaast is een geografisch groot netwerk aan hubs een belangrijk criteria voor (inter)nationale partijen om de stadsdistributie uit te besteden (Balm, 2019).

Zijn er kansen voor het slagen van een rendabele goederenhub in middelgrote gemeenten?. Ja, kansen zijn er zeker, maar anno 2021 is dit nog wel lastig om dit goed te laten slagen. Uit de vergelijking van de cases blijkt dat schaalgrootte, draagvlak, durf, onderling vertrouwen, noodzaak, een toekomstbestendig concept, uitzicht op rentabiliteit, langere termijnvisie, een divers dienstenpalet, een overwogen locatiekeuze en gemeentelijke inbreng en steun genoemd worden als cruciale slagingsfactoren. Een van de succesfactoren is alleen niet beïnvloedbaar door hubexploitanten of initiatiefnemers; noodzaak. De noodzaak om deelname aan een hub te overwegen is er nog niet en het 'nut' hiervan wordt niet altijd erkend. Natuurlijk kunnen partijen altijd kiezen om geen gebruik te maken van een hub, maar dit heeft wellicht ook te maken met onvoldoende kennis over de mogelijkheden. Tegenover deze noodzaak staat welwillendheid, want hoewel veel partijen graag hetzelfde blijven opereren als nu, zijn er ook partijen die het deelnemen aan een hubconcept interessant vinden.

Kansen die benut kunnen worden zijn strategische samenwerkingen met andere hubs, maar ook met partners in de regio, dit draagt in meerdere opzichten bij aan de schaalgrootte die nodig is. Een strategisch goed overwogen locatiekeuze is behalve voor het slagen eveneens in de samenwerkingen belangrijk. Voldoende draagvlak kan alleen bereikt worden door actief de benodigde stakeholders te betrekken en niet alleen op toezeggingen af te gaan. Duurzame relaties met de stakeholders zijn nodig om een kans van slagen te hebben. Waar GHGO om gegronde redenen de stekker uit het project trok, had doorpakken ook gekund, maar daar is durf voor nodig. Een hub is bij aanvang simpelweg niet rendabel, de aanloopfase kan een jaar of soms enkele jaren duren, voordat het hubplan zwarte cijfers kan overleggen. Bewust zijn daarvan en kunnen terugvallen op goede businesscase zou de noodzakelijke 'durf' een boost kunnen geven. Onderdeel van een sterke businesscase lijkt een divers dienstenpalet te zijn, alleen pakketjes ophalen- en uitrijden is niet voldoende.

Durf en draagvlak behouden is niet eenvoudig, daarvoor moet er een goed onderling vertrouwen zijn. Zowel tussen de hubinitiatiefnemers en strategische partners alsmede met de klanten en leveranciers van de hub. Goed relatiemanagement is om die reden een must. Verder zijn een toekomstbestendig concept en uitzicht op rentabiliteit factoren waar niet aan voorbij mag worden gegaan. Een goed businessplan waar een duidelijk investeringsbudget aan vast kleeft en een overzicht met goed afgewogen geraamde kosten en inkomsten is daarom vanaf de start noodzakelijk. Evenals de aandacht voor de zero-emissie en duurzaamheidsuitdagingen die steeds prominenter op de nationale en decentrale agenda's komen. De laatste beïnvloedbare factor is de gemeente in meerdere opzichten betrekken bij het hubplan. Promotie, eventuele subsidies, maar zeker de steun om tot een positief vestigingsklimaat te komen zijn nodig.

GHGO is helaas gestopt, in de gemeente Nissewaard wordt nog steeds nagedacht over een hubopzet en in de Hoeksche Waard zijn al vergevorderde ideeën om daadwerkelijk te gaan starten. Met dit paper is er inzicht gekomen in welke kansen er liggen en aan welke factoren moet worden gewerkt om de

kansen voor het slagen te vergroten. Met alle aandacht die uitgaat naar stadslogistiek worden de kleine – en middelgrote gemeenten nog wel eens vergeten of er wordt minder op de logistieke agenda gelet. De uitdaging voor verduurzaming van de logistiek kan zo weleens in de nabije toekomst gaan verschuiven van de grote gemeenten naar de middelgrote en kleinere gemeenten. Kortom kansen genoeg om een hub te laten slagen in een middelgrote gemeente. Al zal voor het slagen aan de benoemde succesfactoren voor de start van een hub gewerkt moeten worden. Starten kan iedereen, maar de hubformule succesvol rendabel voortzetten is de werkelijke uitdaging.

Literatuurlijst

- Baas, T. (2021). Een stadshub, wat is het eigenlijk?. Verkregen op 30 september, 2021, van <https://mkb-amsterdam.nl/een-stadshub-wat-is-het-eigenlijk/>
- Balm, S. h. (2019). Diversiteit logistieke hubs in en om de stad is groot. Verkregen op 1 oktober, 2021, van <https://www.hva.nl/kc-techniek/gedeelde-content/nieuws/nieuwsberichten/2019/11/diversiteit-logistieke-hubs-in-en-om-de-stad-is-groot.html>.
- Both, V. T. (2021). *Bundelen op de last mile voor een duurzame toekomst; Goederenhub Hoeksche Waard*. Rotterdam, Nederland; Hogeschool Rotterdam.
- CBS. (2021). Wat is verstedelijking?. Verkregen op 30 september, 2021, van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-verstedelijking/hoofdcategorieen/wat-is-verstedelijking->
- Van Dooren, P. (2018). Bpost stopt nu ook in Leuven met CityDepot. Verkregen op 30 september, 2021, van <https://www.flows.be/nl/transport/bpost-stopt-nu-ook-leuven-met-citydepot?subscription=success>
- Gemeente Hoeksche Waard. (2020). *Het programmaplan Duurzaamheid*. Verkregen op 30 september, 2021, van <https://www.gemeentehw.nl/bestuur-organisatie/duurzaamheid/>
- Gemeente Rotterdam. (2021). *Zero Emissie Stadslogistiek*. Verkregen op 30 september, 2021, van [https://www.rotterdam.nl/apps/rotterdam.nl/wonen-leven/zero-emissie-stadslogistiek/index.xml#:~:text=PDF\(3.9M\)-,Zero%20Emissie%20Zone%20voor%20stadslogistiek,tot%202030%20nog%20een%20overgangsregeling](https://www.rotterdam.nl/apps/rotterdam.nl/wonen-leven/zero-emissie-stadslogistiek/index.xml#:~:text=PDF(3.9M)-,Zero%20Emissie%20Zone%20voor%20stadslogistiek,tot%202030%20nog%20een%20overgangsregeling)
- GGOF. (2020). *Goederenhub Goeree-Overflakkee definitief van start*. Verkregen op 30 september, 2021, van <https://www.ggof.nl/nieuws/algemeen/106136/goederenhub-goeree-overflakkee-definitief-van-start->
- Van Heeswijk, W., Larsen, R., & Larsen, A. (2017). An urban consolidation center in the city of Copenhagen: a simulation study. Verkregen op 30 september, 2021, van wp_523.pdf (onderzoeksschool-beta.nl)
- Klimaatakkoord. (2019). *Wat is het doel van het Klimaatakkoord?*. Verkregen op 30 september 2021, van <https://www.klimaatakkoord.nl/mobiliteit> .
- Klimaatmonitor. (2021). *Hoeksche Waard*. Verkregen op 30 september, 2021, van <https://klimaatmonitor.databank.nl/Jive>.
- Van de Munt, M. J. C., Bogers, E. A. J., & Weijers, S. J. C. M. (2017). Last mile; lokale problematiek telt. *Logistiek+ Tijdschrift voor toegepaste logistiek (4)* pp 48 -65

Rondomvandaag (2021). *De stekker gaat uit de Goederenhub Goeree-Overflakkee*. Verkregen op 30 september, 2021, van <https://www.rondomvandaag.nl/regio/goereeoverflakkee/25996/de-stekker-gaat-uit-de-goederenhub-goeree-overflakkee>.

Rijksoverheid. (2021). *Verzuring en grootschalige luchtverontreiniging: emissies, 1990 - 2019*. Verkregen op 30 september, 2021, van <https://www.clo.nl/indicatoren/nl0183-verzuring-en-grootschalige-luchtverontreiniging-emissies?ond=20880>.

Siegelaar, B. (2021). *Een onderzoek naar de opzet van een sharing logistics UCC in Spijkenisse; een onderzoek in opdracht van Goederenhubs Nederland*. Rotterdam. Rotterdam, Nederland; Hogeschool Rotterdam.