



## **‘Visie handel en Logistiek in 2040’ Een aanbod voor Nederland**

In 2040 hebben we een internationaal competitief, veilig en duurzaam logistiek systeem dat werkt voor Nederland.

## Voorwoord

Nederland is een van de meest welvarende landen van de wereld, waar het fantastisch is om te mogen wonen, werken en recreëren. Dat willen we graag zo houden. Handel en logistiek vormen samen het fundament van die Nederlandse welvaart. Dat we wereldwijd in handel en logistiek blijven excelleren, is echter geen vanzelfsprekendheid. De wereld, en daarmee de Nederlandse samenleving en economie, verandert razendsnel.

In die veranderende wereld willen wij, als vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, Nederland een aanbod doen. Een aanbod met als ijkpunt 2040. Voor Nederland gaan wij, samen met de aan ons gelieerde ondernemingen en overige stakeholders, keihard aan de slag om ons logistieke systeem in 2040 competitief, duurzaam, innovatief en veilig te laten zijn. Daarmee leveren wij samen een maximale bijdrage aan de toekomst van onze samenleving, zowel in Nederland als in Europa.

Deze 'Visie op 2040' is de basis van onze inzet voor de (logistieke) toekomst van Nederland. De visie is onder meer de input voor onze gesprekken aan de Klimaattafels, over de toekomst van de topsectoren en over de goederenvervoeragenda van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Het realiseren van de Visie op 2040 is ons doel. Wij zien er naar uit om met zo veel mogelijk partijen samen te werken aan een sterk, leefbaar en welvend Nederland.

Machiel van der Kuijl  
evofenedex

Jan Boeve  
TLN

Hans de Boer  
VNO-NCW



Ronald Paul  
Havenbedrijf Rotterdam



Annet Koster  
KVNR

Maaïke van der Windt  
Schiphol

Jacco Vonhof  
MKB Nederland



Maarten van As  
ACN

Koen Overtoom  
Havenbedrijf Amsterdam

Paul Goris  
CBRB

Bas Janssen  
Deltalinqs

Aard Klompe  
KNV

Edwin Lokkerbol  
Waterbouwers Nederland

Marco Tak  
VRC

Dimitri Kruik  
ProRail

Eric Janse de Jonge  
NVB

Co Abercrombie  
BLN – Schuttevaer

Cees Noorman  
ORAM

Marcel de Nooijer  
KLM Cargo



## Inleiding

Onze samenleving bevindt zich midden in een wereldwijde transitiefase. De opwarming van de aarde, wijzigende consumentenvoorkeuren, stormachtige technologische ontwikkelingen en gespannen handelsverhoudingen stuwten grote veranderingen in de wijze waarop we wereldwijd met elkaar samenleven. Daar waar het internet het autonome leven van individuen wereldwijd verder stut, wordt op politiek vlak naar steeds grotere samenwerkingsstructuren gezocht om grensoverschrijdende kansen te verzilveren en problemen het hoofd te bieden.

Naast de impact op het aanbod van consumentengoederen in winkels, showrooms en business to business leveringen, raakt deze transitie ook het functioneren van ziekenhuizen, zorgtehuizen, rechtbanken, brandweer, politie, AZC's, scholen en universiteiten. Iedereen is inmiddels afhankelijk van goede, tijdige levering van producten uit de buurt of vanuit een ander deel van de wereld. Kortom, een goed werkend, schoon en veilig handels- en logistiek systeem, is een onontkoombare randvoorwaarde voor het leven van mensen nu en in de toekomst.

En om ook toekomstige generaties een leefbare leefomgeving te gunnen, om te voldoen aan de toenemende vraag naar hoogwaardige dienstverlening door consumenten en bedrijven en om onze welvaart in een turbulente wereld te behouden, staat het bedrijfsleven zelf aan de lat om haar eigen koers te verleggen. We creëren daarom met deze visie een nieuw logistiek kader waarbinnen het maatschappelijk leven in Nederland en het Nederlandse bedrijfsleven nu en in de toekomst optimaal kan blijven floreren.

Onze overtuiging daarbij is dat een dergelijk kader geen uitdaging meer is voor afzonderlijke sectoren in de economie of de logistiek. Het verder brengen van handel en logistiek in Nederland - en daarmee onze welvaart en ons welzijn - vereist een éénduidige en breed door de samenleving, het bedrijfsleven én overheid gedragen toekomstvisie op ons logistieke systeem. Een visie die is gestoeld op gemeenschappelijk omgevings- en keten denken. Een visie die maatschappelijk draagvlak voor economisch handelen stut. Kortom een visie waarbinnen de verschillende modaliteiten en goederenhubs de plek krijgen waar zij maatschappelijk- en economisch het beste renderen.

Vanuit deze achtergrond zetten wij met deze 'Visie op handel en logistiek 2040' voor Nederland, de Nederlanders en het hier gevestigde bedrijfsleven een punt aan de horizon.

Vanuit ketenperspectief en een internationaal gelijk speelveld, geven we richting aan de verdere ontwikkeling van onze infrastructuur, innovatieagenda, arbeidsmarkt, duurzaamheidsopgaven en (keten)veiligheid. De voor de komende ruim twintig jaar gestelde doelen zijn met ieders inzet reëel, haalbaar en absoluut in het belang van een gezonde en welvarende toekomst van Nederland met een sterke internationale positie.

## **De infrastructuur van 2040**

**Nederland heeft ook in 2040 de beste infrastructuur van de wereld**

- ✓ **Aanleg, onderhoud en beheer van infrastructuur zijn op orde**
- ✓ **Onze infrastructuur wordt slim benut**
- ✓ **Bekostiging van infrastructuur gebeurt op nieuwe manieren**

### **Samen leven dankzij topinfrastructuur**

Samen leven en werken zonder mobiliteit is ondenkbaar. Om bij de ander, nabij of ver weg, te kunnen zijn, moeten we in beweging komen. Om ons leven aangenamer te maken met kennis, kunde en producten uit andere steden, regio's en landen is ook zakelijke mobiliteit een blijvende realiteit. En die mobiliteit is ondenkbaar zonder goede innovatieve infrastructuur. Daarmee maakt Nederland ook nu al verschil.

Maar ook in de wereld van 2040 moet het op waterstof aangedreven zeeschip een partij cacao kunnen lossen bij geheel geautomatiseerde (rail)terminals. Medische isotopen moeten dan via zero emissie luchthavens hun weg kunnen vinden naar kankerdiagnosecentra over de hele wereld. Grind voor de bouw van onze huizen moet met een elektrisch aangedreven binnenvaartschip ongestoord vanuit de groeve duurzaam op de bouwplaats kunnen komen. Onze elektrische (bestel)auto vraagt om een oplaadpunt in de buurt.

Om onze samenleving sterk te houden moet onze infrastructuur ook in 2040 kwalitatief hoogwaardig en het gebruik ervan efficiënt en betaalbaar zijn.

### **Aanleg, onderhoud en beheer van infrastructuur zijn op orde**

Via alle bestaande en (eventuele) nieuwe modaliteiten is Nederland in 2040 daarom optimaal aangesloten op de internationale logistieke netwerken. Transport van en naar het buitenland verloopt vlekkeloos. Hiervoor zijn op de hoofdtransportassen knelpunten opgelost, bruggen zijn waar nodig verhoogd en flessenhalzen in het hoofdwegennet bestaan niet meer. Aanleg, onderhoud en beheer van infrastructuur zijn volledig op orde en onder controle. Investeringsen worden vooral gericht op de assen die de belangrijke economische centra van ons land – de main-, brain- en greenports, terminals, distributiecentra en de grote steden – onderling en met het

buitenland verbinden. Onderhoud en renovatie gebeuren dusdanig innovatief en optimaal afgestemd dat vertragingen voor weg-, water- en spoorvervoer minimaal zijn.

### **Onze infrastructuur wordt slim benut**

De infrastructuur in 2040 is slim en communiceert met vaar- en voertuigen. Systemen als ITS (intelligent transport system), ADAS (advanced driver assistance systems) Blauwe golf verbindend, RIS COMEX (River Information Service - Corridor Management Execution) en ERTMS (European rail traffic management system) maken slim verkeersmanagement en daarmee het optimaal benutten van beschikbare capaciteit mogelijk. Vaar-, voer- en vliegtuigen bewegen 'just in time'. Door uitgekend data delen gebeurt elk transport in een optimale combinatie van goed samenwerkende en op elkaar aansluitende modaliteiten. Dergelijk synchromodaal vervoer is in 2040 de standaard, waardoor het aandeel van andere modaliteiten ten opzichte van het wegvervoer is toegenomen.

### **Bekostiging van infrastructuur gebeurt op nieuwe manieren**

Voor het zekerstellen van de hoge kwaliteit van onze infrastructuur kent ons land in 2040 een nieuwe financierings- en bekostigingsstructuur. Naast de publieke financiering is het dan inmiddels gebruikelijk dat ook private partijen investeren. Een mobiliteitsfonds zorgt dat publieke middelen voor infrastructuur niet alleen worden besteed aan aanleg, onderhoud en beheer, maar ook aan een betere benutting. Vaste belastingen en heffingen zijn afgeschaft. In plaats daarvan is een systeem van beprijzen van gebruik van infrastructuur in 2040 zowel in het weg-, water-, spoor- als luchtvervoer geaccepteerd. Voorwaardelijk daarbij is de duurzame inzetbaarheid van modaliteiten. Dit uitgangspunt moet dus gepaard gaan met afdoende mate van compensatie waar het verdisconteren van de infraprijs te zwaar weegt op de kostprijs van die modaliteit. Daarbij is voor het Nederlandse bedrijfsleven een internationaal gelijk speelveld geborgd. De opbrengsten zorgen ervoor dat de infrastructuur op topniveau is en blijft.

## **Innovatie houdt onze logistiek topfit**

**Door logistieke innovatie is de concurrentiepositie van Nederland ook in 2040 ijzersterk**

- ✓ **Via innovatie optimaal inspelen op de marktvraag**
- ✓ **Door innovatie verduurzamen**
- ✓ **Met innovatie nog veiliger werken**

### **Innoveren om ons welzijn te borgen**

Om de kansen van morgen te pakken en uitdagingen aan te gaan zijn we steeds op zoek naar nieuwe oplossingen. Slimme producten en diensten helpen om meer tijd vrij te maken om het leven, vrij van fysieke nood, invulling te geven. Wereldwijd worden ideeën hierover steeds weer omgezet in een aanbod van nieuwe werkwijzen, producten en diensten die op de wereldmarkt verhandeld worden. En dat is een competitief proces.

Nederland loopt hierin, op verschillende vlakken, voorop. Niet in de laatste plaats in het bieden van steeds weer nieuwe logistieke diensten voor de efficiënte- en schone levering van producten over de hele wereld. Die koplopers rol willen we behouden voor de toekomst. Door met behulp van technische- én sociale innovaties te excelleren in ons logistieke systeem, dragen wij bij aan de positie van Nederland als land met het best mogelijke vestigingsklimaat voor burgers en bedrijven. En daardoor helpen we de werkgelegenheid en het welzijn te borgen.

### **Via innovatie optimaal inspelen op de marktvraag**

In 2040 kunnen wij in Nederland nog steeds optimaal inspelen op elke marktvraag. Door e-commerce zullen relatief veel meer leveringen 'business to consumer' zijn in plaats van 'business to business'. Om die transitie te faciliteren hebben we, waar dat rendeert, robotisering en automatisering volledig geïntegreerd in het logistieke systeem. Doordat het héle bedrijfsleven in de basis is gedigitaliseerd en relevante data onderling deelt, kan het daadwerkelijk de kansen die logistieke digitale platforms en open source data bieden, grijpen. Onderlinge communicatie in markten is zowel binnen Nederland als daarbuiten gestandaardiseerd. We werken op nieuwe manieren met elkaar samen waarbij respect, veiligheid, klantgerichtheid en effectiviteit voorop staan. Startups en incubators zijn in 2040 in een innovatief logistiek ecosysteem gekoppeld aan bestaande kennisnetwerken. Financieringsbronnen, zowel nationaal als Europees, maken ook onderdeel uit van dat



systeem. In Nederland kunnen wij hierdoor flexibel en veerkrachtig anticiperen op elke nieuwe ontwikkeling en kans. Fundamenteel onderzoek is en blijft de basis voor kennisontwikkeling.

### **Door innovatie verduurzamen**

Versnelling van innovaties helpt ons ook logistieke ketens te verduurzamen. Bij alle modaliteiten wordt nu al geïnvesteerd in innovaties voor verduurzaming voor schonere voer-, vlieg en vaartuigen, nieuwe aandrijftechnieken, CO2 circulaire biobrandstoffen en coatings. Als handels- en logistieke sector dragen wij zo belangrijk bij aan het realiseren van de Nederlandse klimaatdoelstelling om via 49 procent reductie in 2030, in 2050 95 procent minder CO2 uit te stoten. Hierdoor wordt het leefklimaat van ons land voor iedereen beter.

### **Met innovatie nog veiliger werken**

Voor een succesvol logistiek systeem is vertrouwen een randvoorwaarde. Een 100 procent veilige digitale werkomgeving maakt in 2040 betrouwbare gegevensuitwisseling mogelijk. Innovatieve producten en diensten vergroten de (digitale) veiligheid in de logistieke keten. Slimme inspecties waken voor de kwaliteit van de werkomgeving, producten en diensten en houden criminaliteit buiten de deur, zonder dat zij bedrijfsprocessen noemenswaardig verstoren. Het aantal incidenten weten wij op die manier tot een minimum te beperken. Zowel intern als richting overheid opereert het bedrijfsleven in 2040 volgens het principe van 'just culture'. Transparantie over incidenten en hiervan leren is daarbij de norm.

## **Ons kapitaal: Mensen**

### **Veranderde rol werkgever- en werknemer in 2040**

- ✓ **Werkgeverschap verandert**
- ✓ **Werknemers leiden wij op voor nieuwe rollen**
- ✓ **Logistiek is een aantrekkelijke sector**

### **Mens centraal**

In Nederland leven doe je niet alleen. Door samen te werken, verschil te maken in wat je doet voor anderen en daar rekenschap van te geven, maken we ons leven betekenisvol. De fysieke wereld om ons heen passen we daarbij steeds zo aan dat het voldoet aan de eisen van onze de tijd. Dat is wat veel economische, en dus logistieke activiteit drijft. De wijze waarop we succesvol waarde kunnen blijven toevoegen, verandert naarmate we steeds slimmere oplossingen vinden om gestandaardiseerde processen over te laten aan machines.

En omdat we steeds vaker het verschil willen maken in de uitzonderingen op de standaard processen, verandert ook onze gezamenlijke werkcultuur. Daar waar top-down structuren in het verleden effectief bleken, is dat in de wereld van morgen achterhaald. Sociale innovatie is daarom onvermijdelijk. Om ons logistieke systeem ook in 2040 competitief, duurzaam en in bedrijf te houden zijn fundamentele veranderingen in onze manieren van samenwerking nodig. Tussen bedrijven in de keten, maar juist ook in de bedrijven. Hiervoor staan wijzelf, en niemand anders, aan de lat.

### **Werkgeverschap verandert**

Logistiek personeel is daarom in 2040 gekwalificeerd om uit te blinken in een veranderde logistieke werkomgeving. Het is aan werkgevers, werknemers en onderwijsinstellingen om hier nu al op te anticiperen. Duurzame inzetbaarheid is in 2040 verankerd in het denken van bedrijven. Sociale innovatie is de norm, met hybride werkvormen in flexibele bedrijfsstructuren, die een win-win creëren met meer rendement voor werkgevers en meer uitdaging voor werknemers. Bedrijven hebben netwerken opgezet om onderling medewerkers uit te kunnen wisselen, zodat medewerkers perspectief op ontwikkeling en groei blijven hebben en voor de sector behouden blijven. De logistiek is zo ook in de toekomst een aantrekkelijke sector om in te werken. Ergonomisch verantwoorde werkplekken, faciliteiten voor persoonlijke ontwikkeling en een reële beloning zijn standaard. Iedere medewerker ervaart balans tussen werk en privéleven.

### **Werknemers leiden wij op voor nieuwe rollen**

Door de technologische ontwikkelingen zal de interactie tussen medewerkers en goederen aanzienlijk veranderen. De standaard goederenstromen zullen in 2040 veelal zijn geautomatiseerd. Medewerkers krijgen een nieuwe rol waarin het omgaan met IT belangrijk is, evenals het managen van complexe en nieuwe situaties. Naast technische vakkennis zijn in 2040 generieke kwaliteiten zoals flexibiliteit, probleemoplossend vermogen, zelfstandigheid, klantgerichtheid, digitale vaardigheden, accuratesse en een 24/7 mentaliteit de belangrijkste criteria voor het beoordelen van medewerkers. De opleidingen richten wij daar nu al op in. Ook hbo'ers zijn in 2040 geboeid om te werken in de logistiek. Momenteel worden hiervoor reeds talent innovatiepools opgezet. Tegelijkertijd waken we er voor dat uitvoerend werk, dat nooit geheel verdwijnt, boeiend en aantrekkelijk blijft.

## **Concurrerend verduurzamen**

**Ons logistieke systeem is in 2040 concurrerend en duurzaam**

- ✓ **Stimuleren van schone modaliteiten**
- ✓ **Geluids- en trilling overlast verminderen**
- ✓ **Bestaande vervoerscapaciteit nog beter inzetten**

### **Verduurzamen voor toekomstige generaties**

Het welzijn van mensen wordt door elkaar, maar ook grotendeels door de omgeving waarin zij leven, bepaalt. Wij willen bijdragen aan het behoud van onze welvaart én een fijne leefomgeving en onderschrijven daarom de klimaatdoelstellingen uit het akkoord van Parijs. Voor Nederland betekent dat 49% minder CO<sub>2</sub> uitstoot in 2030 ten opzichte van 1990 en nagenoeg 100% CO<sub>2</sub> reductie in 2050. Voor lucht- en zeevaart sturen we op de internationale doelen zoals door ICAO en IMO worden vastgelegd. Dat doen wij door te investeren in schone voer-, vaar- en vliegtuigen en die capaciteit zo goed mogelijk in te zetten. Daarnaast dringen we ook geluids- en trilling overlast terug. Met deze inzet dragen we substantieel bij aan de bijdrage van Nederland aan de wereldwijde klimaatdoelen en maken we ons land nog een stuk leefbaarder.

### **Stimuleren van schone modaliteiten**

In 2040 is vervoer over korte afstanden via de weg en het binnenwater emissievrij. Weg-, water-, spoor- en luchtvervoer over lange afstanden veroorzaakt zo min mogelijk CO<sub>2</sub>-uitstoot. Een wereldwijd gelijk speelveld is hierbij het uitgangspunt. Voor het vervoer over het water en door de lucht zijn de reeds gemaakte internationale afspraken leidend. Voor de zeescheepvaart en luchtvaart is dat minstens 50 procent CO<sub>2</sub>-reductie in 2050 ten opzichte van het niveau van 2008 (zeescheepvaart) en 2005 (luchtvaart). Het realiseren van alle doelen voor het verduurzamen van transport gaan hand in hand met het innoveren van aandrijftechnieken en andere oplossingen. Waar nieuwe kaders worden gesteld, stimuleert de overheid schone oplossingen met financiële instrumenten en krijgt het bedrijfsleven steeds voldoende tijd om bedrijfseconomisch verantwoord te kunnen investeren.

### **Bestaande vervoerscapaciteit nog beter inzetten**

Door slim gebruik van data in de logistieke keten is de beschikbare vervoerscapaciteit in 2040 optimaal te benutten. Leeg rijden of varen is grotendeels verleden tijd. Zowel uit het oogpunt van economie als duurzaamheid is dat belangrijk. Alle modaliteiten kennen hogere

beladinggraden. De organisatie van het vervoer gebeurt door ketenpartijen samen, op basis van gedeelde data en slimme software. Lading wordt (mede) hierdoor altijd vervoerd met de voor dat moment meest geschikte modaliteit (synchronodaliteit en modal shift), waarbij duurzaamheid nadrukkelijk wordt meegewogen

### **Geluids- en trilling overlast verminderen**

Door innovatie, bronbeleid en het voldoen aan internationale normen is samen met de overheid de geluids- en trilling overlast in 2040 aanzienlijk gereduceerd. In vergelijking met de rest van de wereld is transport in Nederland ook op dit gebied state-of-the-art.

## **Investeren in veiligheid**

**Nederland heeft in 2040 een van de veiligste logistieke systemen van Europa**

- ✓ **Op weg naar een sterkere veiligheidscultuur**
- ✓ **Gelijk speelveld met heldere wet- en regelgeving**
- ✓ **Effectieve, efficiënte handhaving en toezicht**

### **Veilig wonen, werken en recreëren**

Het is de eerste stap in het welzijn van ieder mens. Geborgenheid in een veilige omgeving. Thuis, op school en op het werk. Dat is een waarde die ook in 2040 nog steeds zo belangrijk gevonden zal worden als nu. Die waarde geldt ook voor het werk van de mensen die samen het logistiek systeem vormen. En omdat we veiligheid hoog in het vaandel hebben staan streven wij ook daarom structureel naar nul incidenten. Dat doen we door zelf een nog sterkere veiligheidscultuur te introduceren en met de overheid te zorgen voor een gelijk speelveld en effectieve controles op bedrijfsprocessen.

### **Op weg naar een sterkere veiligheidscultuur**

Veiligheid is in 2040 verankerd in een versterkte veiligheidscultuur, verbeterde overheidsregels en goede handhaving. Partijen zien veiligheid als een gezamenlijke verantwoordelijkheid die vraagt om een ketenbenadering. Naast het door het bedrijfsleven continu verbeteren van eigen processen, gaat het daarbij om interactie met schakels eerder (opdrachtgevers, leveranciers) en verder (onderaannemers) in de keten. In organisaties met een sterke veiligheidscultuur zijn medewerkers bevoegd om zelf te beoordelen en beslissen of zij veilig hun werk kunnen uitvoeren. Gebruik van nieuwe technologie - zoals informatie delen, automatische besturing en drones - is daarbij standaard voor het toetsen van veiligheid en het vooraf goed inschatten van risico's. Via de veiligheidsnetwerken van de verschillende ondernemersorganisaties leren bedrijven actief van elkaars fouten en oplossingen. Transparantie en vertrouwen zijn hiervoor essentieel.

### **Gelijk speelveld met heldere wet- en regelgeving**

Voor het handhaven van een hoog veiligheidsniveau is zelfregulering in 2040 de norm. Dit wordt ondersteund door een sterke overheid, die duidelijke regels stelt en handhaaft. De

regels zijn door overheid en bedrijfsleven onderling afgesproken en zijn in de praktijk goed uitvoerbaar. Bedrijven die risicovolle stoffen gebruiken of produceren, kunnen deze ook in 2040 opslaan en vervoeren. Nederland kent geen nationale koppen op internationale veiligheidsregels. De inzet richt zich op internationaal hoogwaardige veiligheidsnormen. De Nederlandse overheid en het bedrijfsleven hebben hiertoe samen een succesvolle lobby gevoerd voor een gelijk internationaal speelveld voor alle facetten van een veilig logistiek systeem.

### **Effectieve, efficiënte handhaving en toezicht**

'Just culture' is voor handhaving en toezicht in 2040 het uitgangspunt. Bedrijven zijn transparant en kunnen er op vertrouwen dat inspecties zich constructief opstellen, met een gericht, risico-gestuurd inspectiebeleid in lijn met het logistieke proces. Lading- en cybercriminelen hebben in 2040 in Nederland geen kans meer. Technologie, publiek-private samenwerking en afdoende handhavingscapaciteit maken het systeem 'boefproof'. Handhavingprocedures zijn bovendien gedigitaliseerd. Veel administratieve handelingen zijn hierdoor overbodig. Internationale regels worden zo veel mogelijk op een zelfde manier gehandhaafd. In ieder geval in Europa is in 2040 sprake van een gelijk speelveld.