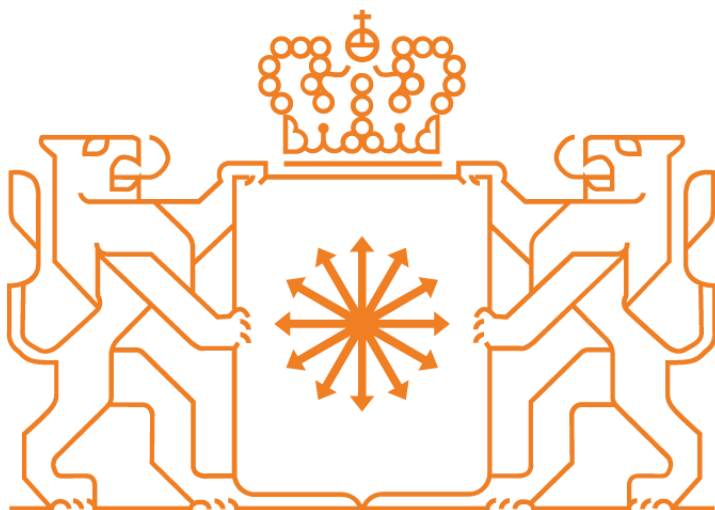


NDL Jaarplan en begroting 2026



**Nederland
Distributie
Land**

1. Inleiding

Nederland Distributieland (NDL) opereert in een complex speelveld met een groot aantal stakeholders. Rekening houdend met de belangen van al deze stakeholders probeert NDL de doelstellingen te realiseren waarom de vereniging is opgericht, simpel samengevat: het aantrekken van business vanuit het buitenland voor de Nederlandse logistieke sector en het versterken van het Nederlandse logistieke ecosysteem.

Niet alle stakeholders hebben een goed beeld van het speelveld waarin NDL opereert. Daarom is ervoor gekozen om het jaarplan voor 2026 eens vanuit dit perspectief te beschrijven. Door inzicht in deze context kunnen de activiteiten van NDL beter geplaatst worden en dit kan wellicht ook tot advies leiden om kansen te benutten die NDL zelf niet meer ziet.

Het jaarplan begint dan ook met een beschrijving van alle stakeholders. Daarbij gaat het om leden, verladers, partners en overige stakeholders. Van ieder van deze partijen wordt aangegeven hoe NDL met deze partijen samenwerkt om de belangen van hen en die van NDL samen te laten komen. Dit hoofdstuk geeft een goed overzicht van het grote aantal partijen waarmee NDL een relatie onderhoudt en van de complexiteit om al deze partijen ‘tevreden’ te houden.

In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de activiteiten van NDL op het gebied van lead generation, netwerken verbinden en kennis delen. Hierbij wordt een link gelegd met de stakeholders die in het voorafgaande hoofdstuk beschreven zijn. In hoofdstuk 4 wordt vervolgens een overzicht gegeven van de targets die worden gesteld voor 2026. Het jaarplan sluit af met een financiële paragraaf waarin de begroting voor volgend jaar is opgenomen en wordt toegelicht.

Net als bij het jaarverslag is ervoor gekozen om dit jaarplan zo kort en bondig mogelijk te houden zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit en volledigheid. Op deze manier wordt tijd bespaard die kan worden ingezet op de kernactiviteiten van NDL, waarbij terdege wordt gerealiseerd dat het van belang is om alle stakeholders door middel van dit jaarplan goed te blijven informeren en mee te nemen in de prioriteiten en targets die NDL stelt.

1. Het speelveld van NDL

NDL opereert in een complex speelveld met vele stakeholders. Het kan best een uitdaging zijn om al deze stakeholders tevreden te houden omdat zij ook verschillende belangen hebben. Maar het is essentieel om al deze stakeholders wel aan boord te houden, zowel vanwege financiële afhankelijkheid, als vanwege de positionering van NDL om in voldoende mate kwalitatief hoogwaardige diensten te kunnen verlenen. In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van het krachtenveld waarin NDL opereert.

Leden

De vereniging NDL heeft als doelstelling het aantrekken van business voor haar leden door internationale promotie en acquisitie en het versterken van het logistieke ecosysteem in Nederland. Dat blijken twee goede redenen voor organisaties om lid te worden van NDL. Inmiddels heeft NDL meer dan 300 leden die kunnen worden onderverdeeld in vier groepen:

- **Logistieke dienstverleners**
Dit is de grootste groep van onze leden, ongeveer de helft, uiteenlopend van de Nederlandse vestiging van grote internationale spelers tot Nederlandse familiebedrijven. Ieder van deze leden heeft een logistiek profiel ingevuld waarin de specifieke expertise en ervaring van deze bedrijven is opgenomen.
- **Facilitators**
Als facilitators worden beschouwd organisaties die professionele diensten verlenen in de logistieke sector of producten verkopen aan de logistieke bedrijven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan banken, verzekeraars, douane specialisten, belastingadviseurs, maar ook toeleveranciers van software systemen of robotoplossingen.
- **Logistieke infrastructuur**
De derde groep hebben we benoemd als de logistieke infrastructuur van Nederland. Dat is in dit geval de infrastructuur die het mogelijk maakt om goederen Nederland in te brengen en uit te voeren. Dan gaat het om havens, luchthavens, terminals en carriers.
- **Regio's, steden, kennisinstellingen, promotie organisaties**
In de laatste groep vallen zowel de logistieke hotspots van Nederland als kennisinstellingen die actief zijn op het gebied van supply chain en organisaties die een bepaald land of regio promoten.

NDL biedt verschillende diensten aan haar leden: lead generation, netwerken verbinden en kennis delen. We gaan hier in het volgende hoofdstuk uitgebreid op in. Uit onze enquête van afgelopen jaar blijkt dat 54% van de leden lead generation de belangrijkste

van de drie diensten vindt. Voor 35% van de leden is dat het ontwikkelen en verbinden van netwerken en de resterende 11% vindt kennis delen het belangrijkste.

De leden betalen jaarlijks contributie en dat is de belangrijkste bron van financiering voor NDL. Omdat er ieder jaar weer een aantal leden hun lidmaatschap opzeggen vanwege fusies, overnames, stopzetting activiteiten, omdat ze onvoldoende gebruik kunnen maken van de diensten van NDL of omdat ze onvoldoende toegevoegde waarde zien, is het van belang ieder jaar weer nieuwe leden aan te trekken. Via referenties, het bijwonen van netwerkevents in Nederland en gerichte marketing probeert NDL potentiële nieuwe leden te identificeren en te interesseren voor een lidmaatschap. Daarbij valt op dat steeds vaker organisaties lid worden die interesse hebben in het netwerk van NDL-leden, omdat binnen NDL alle schakels van de logistiek keten vertegenwoordigd zijn naast alle mogelijke vormen van dienstverlening. Ook komend jaar wordt ingezet op een verdere groei van het ledenbestand van NDL.

Buitenlandse verladers

NDL helpt buitenlandse verladers met het ontwikkelen en opzetten van hun internationale supply chain. Via partnernetwerken, seminars en events, en door gerichte marketing via de website en campagnes worden verladers geïdentificeerd die zich oriënteren op expansie in Europa.

Nadat er contact is gelegd geeft NDL in eerste instantie informatie en advies over de opzet van Europese supply chains, zoals bijvoorbeeld de verschillende distributiemodellen waartussen een verlader kan kiezen, de mogelijkheid om uit te besteden of zelf een operatie op te zetten, hoe een verlader om kan gaan met BTW in Europa of welke regelgeving een verlader rekening mee moet houden. Als er zo'n inhoudelijk gesprek plaatsvindt classificeert NDL dit als een 'nieuw' project.

In een volgende fase doet NDL gerichte matchmaking. De verlader wordt gevraagd een logistieke questionnaire in te vullen waarin gevraagd wordt naar verwachte volumes, vereiste certificaten, specifieke dienstverlening, etc. Deze questionnaires worden gematcht met de logistieke profielen van de leden en vervolgens worden op basis van beste match en het aantal eerdere matches een selectie van leden aan de verlader voorgesteld. Dat gaat vaak niet alleen om logistieke dienstverleners maar er wordt ook gekeken of er andere leden zijn die een bijdrage kunnen leveren aan de opzet van de supply chain van de betreffende verlader. Als de verlader de logistieke operaties niet uitbesteedt maar zelf opzet dan ondersteunt NDL dit project ook met haar expertise en netwerk.

Na de introductie doet NDL een stap terug en laat de verdere oriëntatie en commerciële onderhandelingen over aan de verlader en de betreffende leden. Eventueel blijft NDL beschikbaar voor het organiseren van een fact finding trip of als klankbord voor de verlader (en het gematchte lid). Na verloop van tijd checkt NDL bij de betreffende leden/verlader of en bij wie het project is geland. Dat vergt vaak nog een behoorlijke inspanning. De leden worden dan ook met klem opgeroepen om een inschatting van de contractwaarde aan NDL door te geven, want het is een (kwantitatieve) legitimatie van haar activiteiten. Voor de goede orde, deze gegevens worden vertrouwelijk behandeld. Als NDL bevestiging krijgt dat er een contract is afgesloten en de operatie in Nederland gestart is wordt dit door NDL geclassificeerd als een 'landing'.

De dienstverlening van NDL aan de buitenlandse verladers is vertrouwelijk, is zonder verplichtingen en er hoeft door de verladers niet voor betaald te worden. Samenwerken met NDL bespaart de verladers veel tijd en kosten.

In eerste instantie richt NDL zich op landen en regio's waar de meeste potentie lijkt te liggen. Vooralsnog zijn dat nog steeds Verenigde Staten, Canada, China, Japan, Zuid-Korea, verschillende landen in Zuid-Oost Azië en het Verenigd Koninkrijk. Binnen Zuid-Oost Azië wordt met name naar de kansen in Singapore, Australië en Nieuw-Zeeland gekeken, maar wordt ook de ontwikkeling in Vietnam gemonitord. Ook wordt in Azië gekeken hoe de kansen in India zich komende periode ontwikkelen. Vanzelfsprekend worden ook vanuit andere landen projecten opgepakt door NDL maar in deze landen en regio's voert NDL gerichte acquisitie door netwerkontwikkeling ondersteund door marketing activiteiten.

Partners

NDL maakt onderdeel uit van het **Invest in Holland netwerk**. Dit is een netwerk van nationale en regionale partners die zich in gezamenlijkheid richten op de acquisitie van buitenlandse investeerders naar Nederland. Het Invest in Holland netwerk bestaat uit de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), onderdeel van de nationale Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), en een landsdekkend netwerk van regionale ontwikkelingsbedrijven en steden (LIOF, BOM, OostNL, NOM, NHN, Horizon, InnovationQuarter, ROM Utrecht, Impuls Zeeland, Amsterdam in Business, Rotterdam Partners, The Hague & Partners). Een groot deel van deze partners uit het Invest in Holland netwerk is ook lid van NDL. De NFIA heeft een uitgebreid netwerk van kantoren in de belangrijkste herkomstlanden voor investeringen.

Er is een gezamenlijke strategie opgesteld voor 2025-2030 en er wordt ieder jaar met elkaar een jaarplan opgesteld met input vanuit alle speerpuntsectoren. Supply chain solutions is een van de focusgebieden in de strategie en het jaarplan, zowel als sector

als business solution. De strategie van NDL en het jaarplan van NDL sluit aan op deze plannen.

Iedere partij brengt zijn eigen expertise en netwerk in. NDL wordt in principe betrokken bij alle projecten met een supply chain component. Bij uitbesteding van logistiek is NDL in de lead en bij zogenaamde own account projecten heeft NDL een adviserende rol. Dit netwerk is voor NDL een belangrijke bron voor het identificeren van nieuwe projecten. In landen/steden waar de NFIA geen contacten heeft en NDL wel actief op zoek is naar nieuwe projecten worden contacten gelegd met de Nederlandse ambassades en consulaten-generaal, voor zover die wel aanwezig zijn.

Bij het identificeren van project ligt de focus op het aantrekken van projecten met een hoge toegevoegde waarde voor Nederland. Dit is in lijn met de strategie van onze belangrijkste partners uit het Invest in Holland netwerk (zie volgende paragraaf). Als projecten met een hoge toegevoegde waarde worden beschouwd:

- Logistieke projecten met VAL/VAS activiteiten zoals assemblage, onderhoud en reparatie, reverse logistics, configuratie, etc.
- Logistieke projecten uit sectoren waarvan Invest in Holland de ecosystemen in Nederland verder wil versterken, bijvoorbeeld Life Sciences & Health, High Tech Systems and Materials, Energy, Chemicals en Agrifood.
- Vestigingsprojecten van innovatieve en duurzame toeleveranciers aan de logistieke sector die een vestiging in Nederland willen opzetten.

Deze focus ligt in lijn met de focus van een groot aantal van de leden van NDL. Overigens pakt NDL ook projecten met een 'lage' waarde op, maar besteedt NDL daar wel minder tijd aan en worden deze projecten zo efficiënt mogelijk gekoppeld aan haar leden.

Net als de overige partners van het Invest in Holland netwerk krijgt NDL een opdracht van de NFIA in het kader van het Investor Relations programma (IR). Dit programma is er op gericht om buitenlandse investeerders in Nederland te interviewen om feedback te krijgen over het investeringsklimaat in Nederland en om te bespreken of zij nog uitbreidingsplannen hebben waarbij het Invest in Holland netwerk zou kunnen ondersteunen. NDL neemt een deel van deze gesprekken voor haar rekening. Het gaat hierbij dan om interviews met logistieke dienstverleners met een internationaal moederbedrijf. De verkregen informatie wordt gebundeld in een jaarlijkse rapportage over het vestigingsklimaat die naar de Tweede Kamer wordt verstuurd.

Ook andere **(buitenlandse) netwerkcontacten** zijn belangrijk voor het identificeren van nieuwe projecten. In ieder van de prioriteitslanden heeft NDL een uitgebreid netwerk opgebouwd van contacten met een achterban van bedrijven, die potentieel naar expansie in Europa kijken. Hieronder volgt een overzicht, dat zeker niet volledig is, maar in ieder geval een beeld geeft van het soort contacten dat NDL ontwikkeld heeft:

Verenigde Staten	US Commercial Services (MoU afgesloten met NDL), American Association of Exporters and Importers, National Association of Wholesales-Distributors, Netherlands Business Support Office Los Angeles/Texas, State of Georgia, Georgia Tech University, Metro Atlanta Chamber, Los Angeles County Economic Development Corporation, Port of Portland, San Francisco Chamber of Commerce, State of California, Ohio State University, WTC Savannah, Illinois Manufacturer's Association
Canada	Trade Commissioner Services, Government of Ontario, Government of Quebec
China	Regionale China Councils for the Promotion of International Trade, World International Freight Forwarders Alliance, Shenzhen Outbound Alliance, Shanghai Supply Chain Development Promotion Association
Japan	Japanese Manufacturer's Association
Zuid-Korea	Korean Trade and Investment Promotion Agency
Zuid-Oost Azië	Enterprise Singapore, Austrade, New Zealand Trade & Enterprise, Netherlands Chamber of Commerce Australia, Trade and Investment Queensland, Dutch Business Association Vietnam, Netherlands Thai Chamber of Commerce, Dutch Chamber of Commerce in the Philippines, Malaysian Dutch Business Council
Verenigd Koninkrijk	Department for International Trade, The Chartered Institute of Export & International Trade, Greater Birmingham Chamber of Commerce, Greater Manchester Chamber of Commerce, Innovate UK Edge, London & Partners, North & Western Lancashire Chamber of Commerce, Suffolk Chamber of Commerce

Naast onderhoud van de bestaande netwerken zet NDL ook in op uitbreiding van deze netwerken door op zoek te gaan naar nieuwe contacten met een relevante achterban.

NDL zorgt ervoor dat deze organisaties goed op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in Europa en Nederland op het gebied van logistiek zodat ze NDL weten te vinden zodra een van de bedrijven uit hun netwerk hierover vragen heeft. Zowel met de NFIA buitenkantoren als met de andere netwerkcontacten worden door NDL gezamenlijk events of seminars georganiseerd voor verladers die interesse hebben in Europa. Ook houdt NDL deze partijen aangesloten op de ontwikkelingen door hen een aantal maal per jaar de NDL nieuwsbrief toe te sturen.

Een deel van de financiering van NDL is afkomstig van het ministerie van Economische Zaken en Koninkrijksrelaties (**EZK**), voor wie NFIA als opdrachtgever fungeert. Voor 2026 is deze financiering wederom geregeld. Komend jaar wordt gebruikt voor dialoog tussen NDL met EZK en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (**I&W**) in hoeverre met

de activiteiten van NDL kan worden aangesloten op de beleidsprioriteiten van deze ministeries en daarmee of financiering van NDL voor 2027 en verder mogelijk is. Zowel EZK (via NFIA) als I&W zijn als toehoorder vertegenwoordigd in de Raad van Toezicht en Advies van NDL. Overigens is deze financiering niet alleen vanuit financieel oogpunt relevant ook voor lead generation en promotie is de steun zeer relevant omdat het voor NDL, zeker in bepaalde landen, deuren opent als partner van de overheid die anders gesloten zouden blijven.

Tenslotte in het netwerk van partners ook nog even speciale aandacht voor onze **nationale havens en luchthavens**. Door gezamenlijk op te trekken bij onze internationale acquisitie activiteiten slagen we er in om meer mensen aan te trekken en meer deuren te openen. Samen kunnen NDL en (lucht)havens het hele verhaal van de integrale supply chain invullen en dat maakt de propositie een stuk sterker. NDL organiseert dan ook waar mogelijk graag missies en beurzen samen met deze belangrijke partners.

Overige stakeholders

Het speelveld van NDL blijft niet beperkt tot de bovengenoemde stakeholders. Er is nog een groot aantal andere organisaties die in meer of mindere mate van belang zijn voor NDL en omgekeerd.

Tot twee jaar geleden werd NDL voor een belangrijk deel gefinancierd vanuit de **Topsector Logistiek**. Met de afname van het beschikbare budget vanuit I&W voor deze topsector is de internationaliseringparagraaf geschrapt en is de focus volledig komen te liggen bij innovatie. Daarmee is de sterke verbinding tussen NDL en de Topsector Logistiek weliswaar verbroken maar NDL probeert contact te onderhouden om te kijken waar onderlinge versterking mogelijk is. **Connekt** is een non-profit organisatie die onder meer onderdeel is van het programmabureau van de Topsector Logistiek en coördineert de programmering van de projecten die in het kader van de topsector worden uitbesteed. Ook voert Connekt zelf sommige projecten uit zoals het Lean & Green programma. Op het gebied van kennis delen heeft NDL derhalve enige raakvlakken met Connekt en wordt ook gekeken naar gezamenlijke activiteiten zoals het ESG event dat recentelijk samen met Lean & Green is georganiseerd.

Tevens sterk verbonden met de Topsector Logistiek is Topkennisinstituut Dinalog (**TKI Dinalog**). Bij TKI Dinalog worden in opdracht van de topsector onderzoeksprojecten uitgevoerd met een sterke focus op innovatie. Ook hier ligt een mogelijke link met de kenniscomponent van NDL

Er zijn in de logistieke sector een groot aantal brancheverenigingen actief, die de belangen van hun achterban behartigen en een lobby voeren voor deze achterban bij de nationale en Europese overheid. Deze brancheorganisaties zijn over het algemeen georganiseerd per modaliteit. Zo richt Transport en Logistiek Nederland (**TLN**) zich met name op de wegvervoerders en logistieke dienstverleners, **Evofenedex** op de verladers en Air Cargo Nederland (**ACN**) op de luchtvrachtsector. De verschillende logistieke brancheorganisaties werken samen in de zogenaamde **Logistieke Alliantie** om op gezamenlijke thema's een sterkere en integrale gesprekspartner voor de overheid te kunnen zijn. Ook hier zoekt NDL naar activiteiten waar versterking mogelijk is, bijvoorbeeld de gezamenlijke organisatie van events of het delen van bepaalde kennis en netwerken. En omdat deze brancheorganisaties zich bezighouden met belangenbehartiging en lobby-activiteiten doet NDL dit juist niet om te voorkomen dat er een dubbele of onduidelijke boodschap wordt verkondigd namens de sector.

Er zijn in Nederland ook flink wat organisaties die zich bezighouden met regionale promotie en projecten om de regio verder te versterken. Een (onvolledige) greep in deze groep van organisaties: **Midpoint Brabant, Supply Chain Valley, Rotterdam Port Promotion Council, Logistics Overijssel, Zeeland Connect**. NDL zoekt verbinding met deze organisaties door gezamenlijke organisatie van events en de netwerken van NDL leden te verbinden met de regionale netwerken van deze organisaties.

Dan zijn er ook nog diverse beroepsverenigingen voor logistieke professionals zoals de Vereniging Logistiek Management (**VLM**) en de Benelux roundtable van de **Council for Supply Chain Managers**. Ook met deze organisaties bekijkt NDL waar gezamenlijk kan worden opgetrokken bij de organisatie van events en bij het verbinden van de ledennetwerken.

Overigens is een groot deel van de bovengenoemde stakeholders ook lid van NDL en actief betrokken bij de verschillende activiteiten van NDL. En als het niet voor de hand ligt voor deze organisaties om lid te worden van NDL, om wat voor reden ook, dan wordt naar een andere vorm van samenwerking gezocht.

2. Activiteiten 2026

NDL richt zich de afgelopen jaren op drie kernactiviteiten: lead generation, netwerken verbinden en kennis delen. In de strategie 2025-2030 van NDL, die afgelopen jaar is opgesteld, is opgenomen dat deze activiteiten ook in deze periode centraal zullen staan. Deze activiteiten zijn deels overlappend en niet los te zien van elkaar. Tijdens missies worden het Nederlandse netwerk van NDL verbonden met het buitenlandse netwerk van NDL en wordt tevens aan lead generation gedaan. Tijdens NDL events in Nederland wordt het ledennetwerk van NDL onderling verbonden en wordt tevens kennis uitgewisseld. En tijdens lead generation wordt in gesprekken met verladers ook kennis uitgewisseld over Europese supply chains.

Lead generation

Lead generation is een van de belangrijkste redenen waarom NDL in 1987 is opgericht. Dat is vastgelegd in een van de doelstellingen van de vereniging, namelijk het aantrekken van logistieke investeringen en ladingstromen voor de Nederlandse logistieke sector. NDL gaat actief op zoek naar buitenlandse partijen die een Europese supply chain willen opzetten, benadert en adviseert deze partijen en brengt ze in contact met de NDL leden en partners.

Ook in 2026 blijft lead generation centraal staan in de activiteiten van NDL. Lead generation is er de laatste jaren niet makkelijker op geworden. De geopolitieke situatie maakt potentiële investeerders terughoudend op het gebied van internationalisering en de vanzelfsprekendheid waarmee buitenlandse verladers in het verleden voor Nederland kozen voor hun logistieke operaties is niet langer het geval. Er moet meer gedaan worden om te komen tot een vergelijkbaar resultaat als eerdere jaren.

Om het aantal nieuwe projecten en landingen zo goed mogelijk op peil te houden zet NDL komend jaar in op het identificeren en ontwikkelen van nieuwe netwerkpartners in het buitenland om potentieel interessante verladers op het spoor te komen. Ook wordt onderzocht hoe meer resultaat geboekt kan worden via gerichte online marketing campagnes, gericht op bepaalde landen en/of beurzen en missies. Tenslotte gaat NDL een aantal Europese beurzen bezoeken gericht op bepaalde sectoren waar ook intercontinentale spelers aanwezig zijn, zoals bijvoorbeeld Medica en Anuga. Daarnaast continueert NDL de bestaande aanpak door het onderhouden van de eerder ontwikkelde netwerken, het organiseren van seminars en webinars voor buitenlandse verladers en het bezoek van beurzen in de belangrijkste herkomstlanden.

Zoals in de vorige paragraaf al werd aangegeven wordt lead generation door veel van de leden van NDL als belangrijkste dienst van NDL gezien. Bij matchmaking van projecten

met buitenlandse verladers betreft NDL zoveel mogelijk verschillende leden en stuurt daar ook op, waarbij overigens het totaal aantal matches per project beperkt wordt tot zo'n 3-6 leden per project. Tevens biedt NDL haar leden de gelegenheid om aan te sluiten bij de 2-3 internationale missies die ieder jaar door NDL worden georganiseerd en waar het bijwonen van netwerkevents voor lead generation een plek krijgt in het programma.

Verladers zijn over het algemeen zeer tevreden over de dienstverlening van NDL. Zij worden snel en efficiënt wegwijs gemaakt hoe ze hun logistieke operatie in Europa moeten opzetten en rechtstreeks in contact gebracht met de juiste partners. Toch is het vaak nog een uitdaging om goede testimonials van deze verladers te krijgen, ofwel omdat zij deze informatie niet publiekelijk willen delen, ofwel omdat de aandacht wordt verlegd naar andere prioriteiten zodra het project is afgerond. Het blijft een belangrijk aandachtspunt voor NDL om hier achteraan te jagen, omdat het verspreiden van testimonials bijdraagt aan de marketing van NDL.

Een flink deel van de nieuwe projecten komt nog altijd binnen via het Invest in Holland netwerk al is dat aandeel in de afgelopen jaren wel gedaald. NDL werkt intensief samen met dit Invest in Holland netwerk. Zo maakt NDL onderdeel uit van het Nationaal Acquisitieplatform (NAP) dat zo'n 5-6 maal per jaar bijeenkomt om ontwikkelingen te bespreken en af te stemmen en waarin alle partners van het Invest in Holland netwerk vertegenwoordigd zijn. Ook sluit NDL bij het sectorenoverleg van de NFIA om kennis over supply chains en het belang daarvan voor alle andere sectoren goed voor het voetlicht te brengen. Afstemming met de regio's vindt plaats in het sectoroverleg supply chain solutions dat driemaal per jaar bijeenkomt voor afstemming van activiteiten. Daarnaast probeert NDL minimaal eenmaal per jaar ieder buitenkantoor van NFIA in de prioriteitslanden van NDL te bezoeken om hen te informeren over de laatste trends en ontwikkelingen in de logistiek. Ook wordt dan bekeken of er gezamenlijke bedrijfsbezoeken en/of seminars georganiseerd kunnen worden.

Ook de buitenlandse netwerkcontacten probeert NDL zo goed mogelijk aangesloten te houden op de trends en ontwikkelingen in Nederland zodat zij NDL inschakelen zodra zij vanuit bedrijven vragen krijgen over internationale uitbreiding in Europa. Dat lukt niet jaarlijks want het zijn veel netwerkorganisaties. Bovendien vinden er personeelswisselingen plaats waardoor die contacten weer opnieuw moeten worden opgebouwd. Die netwerken worden ook gebruikt voor de organisatie van events en bedrijfsbezoeken.

De link met de overige stakeholders op het gebied van lead generation is beperkt. De beleidsprioriteiten van de ministeries op het gebied van acquisitie krijgen een plek in de strategie van het Invest in Holland netwerk en daar sluit de aanpak van NDL op aan.

Netwerken verbinden

NDL verbindt het ledennetwerk van NDL onderling en met de netwerkcontacten van NDL in het buitenland. Met de onderlinge verbinding van NDL leden wordt een bijdrage geleverd om het Nederlandse ecosysteem van de logistieke sector te versterken. De verbinding met het buitenlandse netwerk levert een bijdrage aan de lead generation. Daarnaast legt NDL ook verbindingen tussen het ledennetwerken andere partijen wanneer dat op basis van binnengekomen vragen opportuun is.

Het onderlinge verbinden geschiedt vooral door de organisatie van events in Nederland. NDL organiseert events op verschillende locaties in Nederland en met verschillende thema's, zodat er ieder jaar voor alle leden een aantal interessante tussen zitten die bij hen in de buurt georganiseerd worden. Bij ieder event is er ruimschoots gelegenheid tot netwerken. In 2026 staan in ieder geval weer op de agenda de organisatie van de Algemene Ledenvergadering met voorafgaand een seminar over ontwikkelingen binnen de verschillende modaliteiten. En verder is het de bedoeling de derde NDL innovatieprijs te organiseren, waar innovatieve leden zichzelf via pitches presenteren, en de Nationale Distributiedag samen met een nader te selecteren regio.

In principe worden komend jaar weer 2-3 missies met leden naar het buitenland georganiseerd. In februari staat een ledenreis naar Manifest in Las Vegas gepland met aansluitend een bezoek aan Los Angeles. Manifest is een beurs over innovatie in de logistieke sector. In oktober staat een missie naar de CILF in Shenzhen op de planning met aansluitend een bezoek aan een andere stad in China. Er wordt nog gekeken naar andere mogelijk interessante reizen. Uiteraard gaan deze ledenreizen alleen door bij voldoende belangstelling. NDL doet een dringende oproep aan haar leden om tijdig interesse kenbaar te maken en zich in te schrijven omdat dit vaak wordt uitgesteld waardoor op het laatste moment zo'n reis met veel kunst- en vliegwerk moet worden georganiseerd met veel extra werk voor NDL.

Steeds vaker worden organisaties lid van NDL vanwege het interessante ledennetwerk. Uit de leden enquête bleek dat 83% van de leden contacten legt met andere NDL leden en dat hiervan 47% zelfs contracten afsluit met andere leden. NDL probeert deze onderlinge contacten zo goed mogelijk te faciliteren en is actief op zoek naar nieuwe leden die het netwerk verder versterken. In lijn met de strategie 2025-2030 wordt daarbij ook gericht gezocht naar innovatieve en duurzame toeleveranciers.

De toegevoegde waarde van NDL voor hun partners zit hem vooral in de kennis en het netwerk dat NDL kan bieden. NDL is sterk verankerd in het logistieke ecosysteem en als er de partners op zoek zijn naar specifieke kennis of contacten in de logistieke sector

kan NDL deze bewerkstellingen. In voorkomende gevallen worden met de partners samen events georganiseerd in binnen- en buitenland. Zo wordt bijvoorbeeld in het kader van het Investor Relations programma jaarlijks een event over bepaalde aspecten van het vestigingsklimaat georganiseerd waarbij alle partners van Invest in Holland gelegenheid krijgen de current investors uit hun regio uit te nodigen.

De contacten met de buitenlandse netwerkcontacten worden versterkt op het moment dat NDL langskomt met een delegatie van onze leden. Dat versterkt de positionering van NDL en maakt het makkelijker om in de toekomst met deze partners evenementen te organiseren voor hun achterban.

De overige stakeholders hebben vaak een achterban die deels overlapt met de leden van NDL en deels bestaat uit potentiële leden voor NDL. Ieder jaar wordt met een aantal van deze partijen gezamenlijke events georganiseerd om deze netwerken ook onderling aan elkaar te knopen. Ook komend jaar zal NDL weer een aantal van deze gezamenlijk events organiseren.

Kennis delen

Met een team van logistieke professionals heeft NDL veel kennis over het opzetten van Europese supply chains en over trends en ontwikkelingen in de logistieke sector. Deze kennis wordt verkregen via contacten met alle stakeholders en wordt ook gedeeld met al deze stakeholders. In dit zin is NDL ook op dit gebied echt een intermediair.

Voor informatie over het opzetten van supply chains en het vestigingsklimaat in Nederland heeft NDL eind 2025 een herziene propositie opgesteld, die komend jaar zal worden ingezet voor lead generation. Ook zal deze informatie worden verwerkt op de website van NDL.

In de strategie 2025-2030 zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor de komende jaren in kaart gebracht, geclusterd naar een drietal thema's: macro-economische trends, digitale transitie en verduurzaming. Als belangrijkste macro-economische trends zijn benoemd de geopolitieke onrust en de vergrijzing. Bij de digitale transitie gaat het om AI en machine learning, IoT en real time tracking, big data analysis en robotisering en automatisering. En onder duurzaamheid zijn geïdentificeerd CO2 reductie en circulariteit. Deze onderwerpen krijgen ook in 2026 nadrukkelijk aandacht in het delen van kennis vanuit NDL.

Dat gebeurt ten eerste tijdens de events die NDL organiseert en in de vorige paragraaf nader zijn toegelicht. Ook in de communicatie van NDL via nieuwsbrieven en LinkedIn berichten zullen deze onderwerpen een plek krijgen.

De leden worden tijdens de events en via nieuwsbrieven geïnformeerd over relevante onderwerpen. Zij kunnen gebruik maken van de proposities en fact sheets die door NDL worden opgesteld. Verder worden zij uitgenodigd om zelf artikelen voor de nieuwsbrief of input voor een propositie aan te leveren. En als zij over een bepaald onderwerp een presentatie willen geven kijkt NDL of dit past binnen de thema's van een van de events.

Zowel het materiaal over Europese supply chains als dat over trends en ontwikkelingen wordt gedeeld met verladers. En in persoonlijke gesprekken wordt een nadere toelichting gegeven. Op deze manier kan een verlader zich een goed beeld vormen wat te verwachten als zij in Europa een logistieke operatie willen opzetten.

Ook de partners maken veelvuldig gebruik van de kennis bij NDL. Zij bezoeken de events van NDL over onderwerpen die voor hun relevant zijn. Zij betrekken NDL als partner bij de investeringsprojecten met een supply chain component vanwege de kennis die NDL kan inbrengen als gesprekspartner. En als de kennis niet direct bij NDL zelf aanwezig is kan NDL terugvallen op haar uitgebreide ledennetwerk.

De uitwisseling van kennis met de overige stakeholders is meer op een ad hoc basis. Deze stakeholders en NDL weten elkaar te vinden als er naar bepaalde kennis wordt gezocht. NDL schakelt deze stakeholders met enige regelmaat in als spreker tijdens events of bij vragen waar NDL zelf niet direct het antwoord op heeft. Omgekeerd wordt NDL soms benaderd door deze partijen voor het leveren van input.

3. Targets

Zoals hierboven reeds vermeld is de doelstelling van NDL het aantrekken van business voor de Nederlandse logistieke sector en het versterken van het logistieke ecosysteem in Nederland. Deze activiteiten van NDL voor haar leden (lead generation, netwerken verbinden en kennis delen) dragen bij aan deze doelstellingen en worden vertaald in een aantal concrete meetbare targets.

Voor lead generation wordt gekeken naar het aantal nieuwe projecten en landingen dat met ondersteuning van NDL wordt gerealiseerd. Tevens wordt een target gekoppeld aan het percentage nieuwe projecten en landingen met een hoge waarde. De target voor nieuwe projecten en landingen is iets naar beneden bijgesteld ten opzichte van vorige jaren. Vanwege geopolitieke onzekerheden en toenemende concurrentie vanuit omliggende landen is het steeds lastiger geworden om nieuwe projecten en landingen te realiseren. Door gerichte online marketing en het aanboren van nieuwe netwerken probeert NDL deze aantallen redelijk op peil te houden. De focus ligt op het aantrekken van projecten met een hoge waarde. Inzet is om dit percentage in de loop van de jaren geleidelijk te verhogen.

Voor netwerken verbinden worden als targets aangehouden het aantal events dat NDL in Nederland voor haar leden organiseert, het aantal missies dat NDL naar het buitenland organiseert en het aantal nieuwe leden dat NDL weet aan te trekken. Tijdens de events in Nederland wordt aangesloten op de trends en ontwikkelingen zoals die in de strategie 2025-2030 zijn opgenomen. Vooralsnog staan missies gepland naar de USA en China, mits daar vanuit de leden voldoende belangstelling voor is. De targets voor het aantal events en missies worden gelijk gehouden aan voorgaande jaren. Deze activiteiten zijn goed te besturen en in te plannen waarbij het overigens goed is te realiseren dat de voorbereiding van events en met name missies een flinke druk legt op de tijdsbesteding van het team van NDL. Ook de target voor het aantal nieuwe leden wordt gelijk gehouden aan dat van afgelopen jaar. Er is nog steeds een stijgende trend van het aantal nieuwe leden, mede omdat het NDL-ledennetwerk door veel partijen interessant gevonden wordt.

Kennis delen met de leden (en verladers) gebeurt op veel verschillende manieren, via individuele gesprekken, de website, social media en nieuwsbrieven. Om dit in de targets concreet te maken worden van deze communicatiekanalen aantallen bijgehouden. Als targets worden derhalve gehanteerd het aantal ledenbezoeken, het aantal bezoekers van de website, het aantal LinkedIn posts en het aantal nieuwsbrieven dat wordt verstuurd. Ook dit heeft NDL voor een groot deel zelf in de hand.

Een overzicht van de targets is in de onderstaande tabel opgenomen:

	Target 2026	Verwachting 2025
Aantal nieuwe projecten	>225	225
% nieuwe projecten met hoge waarde	>35%	35%
Aantal landingen	>60	60
% landingen met hoge waarde	>50%	50%
Aantal events in NL	>10	10
Aantal missies naar buitenland	>2	3
Aantal nieuwe leden	>35	35
Aantal ledenbezoeken	>125	140
Aantal bezoekers website	>20.000	15.000
Aantal LinkedIn posts	>130	130
Aantal nieuwsbrieven	>12	15

4. Begroting 2026

De begroting voor 2026 komt op hoofdlijnen overeen met de begroting voor 2025:

- De verwachte realisatie van de kosten in 2025 ligt vrijwel in lijn met de begroting. De verwachte realisatie van de opbrengsten in 2025 ligt iets hoger dan begroot vanwege een aantal succesvolle ledenreizen.
- De contributie wordt voor 2026 iets hoger begroot vanwege de inflatiecorrectie en verwachte groei van het aantal leden in 2026. Ook de lonen en overige personeelskosten zijn iets hoger begroot op basis van de actuele stand van zaken.
- De bijdrage van de overheid wordt in 2026 gecontinueerd. Komende periode wordt gesproken over een commitment voor langere tijd.
- De begroting voor 2026 leidt tot een negatief saldo van EUR 62k. Dit negatieve saldo wordt gecompenseerd vanuit het eigen vermogen.

Begroting 2026 (in vergelijking met begroting 2025 en verwachting 2025):

	Begroting 2025	Verwachting 2025	Begroting 2026
Baten			
Bijdrage contributie leden	780	794	810
Bijdrage leden/derden overig	80	126	80
Bijdrage overheid	175	182	175
Totale baten	1.035	1.102	1.065
Lasten			
Promotiekosten	41	41	41
PR/communicatie/netwerk	80	69	80
Vereniging / bestuur	10	11	10
Lonen incl. sl/pensioen	626	635	657
Inhuur derden	130	120	129
Overige personeelskosten	71	93	90
Huisvesting	42	41	43
Overige bedrijfskosten	74	74	77
Totale lasten	1.074	1.084	1.127
Exploitatiesaldo	-39	18	-62
Aantal FTE's per 1-1	5,35	5,65	5,65

- Bedragen x 1000 Euro

Financiële risico's

Er zijn in de begroting geen bijzondere financiële risico's. Het negatieve saldo is relatief beperkt en kan makkelijk vanuit de algemene reserve worden opgevangen. Bovendien leert de ervaring van de afgelopen jaren dat er relatief conservatief begroot wordt, zodat het saldo vrijwel altijd beter uitvalt dan begroot. Dat laat onverlet dat er op langere termijn wel gekeken wordt hoe inkomsten verhoogd kunnen worden, zeker als eind volgend jaar de overheidsbijdrage onverhoopt zou wegvallen.

De overige financiële risico's zijn onveranderd, zoals eerder in het jaarplan benoemd. Financiële risico's bij ledenreizen, beurzen en NDD worden afgedekt door vooraf schriftelijke bevestiging of contracten van leden en financiers te vragen. De belangrijkste financiële risico's van bestuurders, werknemers en reizen zijn gedekt via diverse verzekeringen (ongevallenverzekering, WEGAS, bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering, aansprakelijkheidsverzekering algemeen, zakenreisverzekering, WGA gat en WGA excedent).

Balans eind 2025 (in vergelijking met realisatie eind 2024 en verwachting eind 2025)

	Realisatie 31-12-2024	Verwachting 31-12-2025	Begroting 31-12-2026
Activa			
Vaste activa	0	10	7
Vlottende activa	677	700	700
Liquide middelen	1035	1.052	990
Totaal activa	1.712	1.762	1.697
Passiva			
Algemene reserve	324	350	296
Continuïteitsreserve	150	150	150
Bestemmingsreserve	95	87	79
Kortlopende schulden en overlopende passiva	1.143	1.175	1.172
Totaal passiva	1.712	1.762	1.697

Bedragen x 1000 Euro

Het eigen vermogen is opgebouwd uit een bestemmingsreserve, continuïteitsreserve en algemene reserve.

De bestemmingsreserve is gecreëerd voor extra activiteiten op het gebied van business development en marketing. Er wordt dit jaar (2025) een bedrag van EUR 8k vanuit de bestemmingsreserve ingezet voor externe inhuur van een online marketing specialist.

De continuïteitsreserve is het bedrag dat de vereniging nodig heeft om bij eventuele calamiteiten haar verplichtingen af te wikkelen. De continuïteitsreserve staat op eind 2025 op EUR 150k. De algemene reserve is opgebouwd om een (tijdelijke) terugval van de overheidsbijdrage op te vangen. Het positieve saldo in 2025 van EUR18k plus de onttrekking aan de bestemmingsreserve van 8k wordt aan de algemene reserve toegevoegd.

Daarmee komt de algemene reserve eind van dit jaar uit op EUR 350k en de bestemmingsreserve op EUR 87k. Het begrootte negatieve saldo voor 2026 van EUR 62k zal voor 8k ten laste komen van de bestemmingsreserve, omdat hieruit ook komend jaar de externe inhuur van de online marketing wordt gefinancierd. De overige 54k zal ten laste komen van de algemene reserve. Dit resulteert eind 2026 in een weerstandsvermogen van EUR 408k en een bestemmingsreserve van EUR 79k.

5. Organisatie

Het NDL team is per 1 januari 2026 samengesteld uit de volgende functies:

- Ledenadministrateur en ondersteuning financiën
- Manager marketing, events & communicatie
- Office manager
- Business development manager Azië
- Business development manager US/Canada (muv West Coast)
- Business development manager US (West Coast)/Europa en coördinator investor relations
- Support business development ZO Azië (vanuit Bangkok, Thailand)
- Support business development China (vanuit Chongqing, China)
- Support business development US (vanuit Dacula, USA)
- Algemeen directeur

Het team bestaat uit 5,65 FTE vast en 3 collega's flexibele schil.

Deze samenstelling is gelijk aan die van 2025. Er zijn op 1 november 2025 geen vacatures.

Voor online marketing, IT-coördinatie en boekhouding huurt NDL externe expertise in.