

**Commercieel mobiliteitsmanagement**  
**Aanzet voor een programmatische benadering van**  
**het SWINGH-project 'Werkgevers en bereikbaarheid'**

Caspar Pompe, Hans Kramer

RWS Adviesdienst Verkeer en Vervoer, Steunpunt Mobiliteitsmanagement

Heidi Bousen

Samenwerken in Groot Haaglanden (SWINGH)

[c.pompe@avv.rws.minvenw.nl](mailto:c.pompe@avv.rws.minvenw.nl)

[j.h.t.kramer@avv.rws.minvenw.nl](mailto:j.h.t.kramer@avv.rws.minvenw.nl)

[h.bousen@swingh.nl](mailto:h.bousen@swingh.nl)

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2006,

23 en 24 november 2006, Amsterdam

## **Inhoudsopgave**

### **1 Panta Rhei! 4**

- 1.1 *De nieuwe benadering 4*
- 1.2 *Marketing en beleid 4*
- 1.3 *SWINGH: commercieel mobiliteitsmanagement? 4*
- 1.4 *Van project- naar programmamanagement 5*
- 1.5 *Het Herculesmodel 6*

### **2 Markt voor serviceproviders 7**

- 2.1 *Productintegratie en One-to-one marketing door Serviceproviders 7*
- 2.2 *De Serviceprovider koppelt vraag en aanbod. 8*

### **3 Kern: Het Aanbod 9**

- 3.1 *Product: multimobiliteit etcetera vanuit één loket 9*
- 3.2 *Prijs 10*
- 3.3 *Populatie en Plaats 11*
- 3.4 *Promotie: Bedrijfsscan en thema-Spits 2015 12*
- 3.5 *Politiek en Protectie: Vertrouwen borgen en samenwerken 12*

### **4 Het belang van de vragende partij 13**

- 4.1 *Serviceproviders zijn spreekbuis van hun klanten 13*

### **5 Organisatie van besluitvorming 13**

- 5.1 *Strategie: Ketenomkering 13*
- 5.2 *Deelprojecten (in- en extern) 14*

### **6 Krachten mobiliseren 14**

- 6.1 *Relevante organisaties 14*

### **7 Advies Programma-management 15**

- 7.1 *Stichting Mobiliteitsmakelaar Haaglanden i.o. 15*
- 7.2 *Leren uit het verleden 16*
- 7.3 *Advies: de Gouden Driehoek 17*

## **Samenvatting**

### **Commercieel mobiliteitsmanagement, een programmatische benadering**

Mobiliteitsmanagement is het organiseren van slim reizen. Maar wie gaan dat dan doen? In deze paper wordt de ontwikkeling van commercieel mobiliteitsmanagement beschreven. Deze ontwikkeling vraagt om samenwerking tussen private- en publieke partijen. En om samenhang van (product)netwerken. De ontwikkeling van commercieel mobiliteitsmanagement is geen project op zich, maar een onderdeel van een innovatieagenda binnen Swingh (Samenwerken in Groot Haaglanden). In SWINGH zijn niet alleen de overheden vertegenwoordigd, maar ook het bedrijfsleven via het Privaat Netwerk mobiliteitsmarkt (PNM). Wat is nodig om een markt voor commercieel mobiliteitsmanagement tot stand te brengen? Het RWS Steunpunt Mobiliteitsmanagement adviseert en ondersteunt SWINGH over de aanpak, inhoud en vorm van de pilot 'Werkgevers en Bereikbaarheid'. Geadviseerd wordt om een publiek-private samenwerking tot stand te brengen met als doel een commercieel verantwoord mobiliteitsproduct aan de werknemers aan te bieden. Een 'Gouden Driehoek' van publieke- en private partijen begeleidt de ontwikkeling van de markt voor commercieel mobiliteitsmanagement (serviceproviders in mobiliteit).

## 1 Panta Rhei!

### 1.1 De nieuwe benadering

In 2001 heeft Railforum Nederland een wervend verhaal gepubliceerd met de titel ‘Panta Rhei, Alles Stroomt’<sup>i</sup>. De railindustrie pleit voor meer investeringen op het raakvlak van het rail- en het wegsysteem. Er ontstaan interregionale knooppunten als centra voor multimodaal personenvervoer. Vanaf deze knooppunten vertrekt elk kwartier een snelle trein naar andere primaire en secundaire knooppunten.

De fysieke infrastructuur wordt beter geïntegreerd. Dat leidt tot samenwerking tussen leveranciers van mobiliteit en tot een integraler aanbod van vervoer. Informatietechnologie (reisinformatie, transacties) faciliteren dit hogere integratieniveau.

Het vervoerproduct sluit beter aan op de behoefte van de mobilist. De mobilist krijgt meer keuze. Hij rekent zijn mobiliteit af per kilometer. De prijs is afhankelijk van de kwaliteit van de gebruikte mobiliteit en de mate waarin reisinformatie is ingewonnen. Het aanbod wordt gepresenteerd via één digitaal loket. Aanbieders van mobiliteit leveren efficiënte vervoersdiensten, desgewenst in combinatie met overige diensten. En last but not least stemmen de overheden beter met elkaar af.

### 1.2 Marketing en beleid

Railforum geeft een voorzet van de ontwikkeling op het gebied van wat nu ‘mobiliteitsmanagement’ heet. Om het overheidsbeleid te vertalen in ander mobiliteitsgedrag is meer nodig dan een betere aansluiting van treinen op de snelwegen. Transferia rijden niet. Voerman en van Veggel verheffen mobiliteitsmanagement tot een kunst<sup>ii</sup>. Kan er een evenwicht ontstaan tussen de beleidsdoelen van de overheid en de wensen van de klant? Men moet daarvoor samenhang organiseren en de reiziger echt centraal stellen. Het gaat daarbij eerder om het proces dan om de inhoud. Hoe kan je de reiziger maatwerk leveren? Kramer en Emmen pleiten voor mobiliteitsmanagement als dienstverlening<sup>iii</sup>. De werknemer wil kunnen kiezen. De dienstverlening wordt aangeboden op commerciële basis. Als maatwerk. De klant komt centraal te staan.

De betrokken partijen worden aangesproken op hun eigen belang: ‘pas als de partijen zelf belang hebben bij het treffen van mobiliteitsreducerende maatregelen of het ontwikkelen van nieuwe producten, kan mobiliteitsmanagement een succes worden’, aldus Railforum. Het voortouw van mobiliteitsmanagement ligt niet vanzelfsprekend bij de overheid. Bij een goede afstemming tussen publieke- en private sector kan mobiliteitsmanagement op commerciële basis een effectief instrument zijn voor verkeer- en vervoerbeleid van de overheden.

Tertoolen en van Uum geven een voorbeeld van effectieve marketing in het openbaar vervoer. Zij ‘pimpen’ hun bussen. Van eenheidsworst wordt het OV omgevormd tot een exclusief product voor de massa (massclusivity)<sup>iv</sup>.

Marketing is van groot belang om mensen over te halen tot het consumeren van bepaalde producten. Dat is een belangrijke notie in mobiliteitsland! Met behulp van ICT kunnen we betere product-marktcombinaties maken! We kunnen onze klanten beter leren kennen.

### 1.3 SWINGH: commercieel mobiliteitsmanagement?

Waarom is de droom van Panta Rhei nog geen waarheid? Omdat de mobiliteitsmarkt een complexe markt is. De OV-markten zijn monopoloid. De markt voor automobilititeit is intransparant. Overheden spelen nog een dominante rol in de markt voor infrastructuur. Publiek-private samenwerking (PPS) is dan ook nog een lastige oefening.

Bestuurlijk is Nederland een lappendeken. Er wordt vaak projectmatig gewerkt, met een te korte horizon. Marketing is in het openbaar vervoer nog een ondergeschoven kindje<sup>v</sup>. Mobiliteitsmanagement is het organiseren van slimme reizen<sup>vi</sup>. Maar wat is de rol en taak van de diverse actoren? Wat wordt van de overheid, lees overheden, verwacht? Wat zijn de behoeften van de gebruikers? En welke diensten kunnen private partijen bieden? Kunnen zij een sluitende businesscase formuleren?

Binnen het samenwerkingsverband SWINGH (Samenwerken in Groot Haaglanden) is in 2004 gestart met een zoektocht om de bereikbaarheid van Haaglanden te verbeteren. Het bedrijfsleven heeft zich daarbij verenigd in het Privaat Netwerk Mobiliteitsmarkt (PNM) onder voorzitterschap van VNO/NCW-west. Medio 2004 is de het project ‘Werkgevers en Bereikbaarheid’ gestart. Doelstelling is een commerciële benadering van mobiliteitsmanagement. Het RWS Steunpunt Mobiliteitsmanagement van AVV is gevraagd te adviseren en te ondersteunen. Twee vragen die centraal staan zijn: Kunnen we het gedrag van de mobilist zo beïnvloeden dat onze steden bereikbaarder worden en leefbaarder? Is 6% minder auto’s in de spits van Groot Haaglanden haalbaar? Kunnen werkgevers een actievere rol spelen?

Naar aanleiding van de Ronde Tafel Haaglanden in het Kurhaus te Scheveningen, waar grote werkgevers uit de Haagse regio bij elkaar waren en hun bezorgdheid over de bereikbaarheid van de regio uitspraken, zijn drie werkstromen opgestart. De eerste werkstroom betreft het identificeren van de Vraag, zoals die bij de werkgevers leeft ten aanzien van de mobiliteitsproblematiek. Het tweede spoor is het formuleren van Aanbod, dat tegemoet komt aan die Vraag. Hierbij wordt ook aangegeven onder welke condities dit Aanbod gerealiseerd kan worden. Tenslotte is derhalve als derde werkspoor de ‘Conditionering’ benoemd. Deze derde werkstroom betreft het antwoord van de betrokken overheden op de vraag in hoeverre zij aan de gestelde condities tegemoet kunnen komen.

De driedeling is een vertaling van het besef dat overheden en met name de centrale overheid, een belangrijke rol speelt in het bepalen van de spelregels van de markt. Met de vorming van een werkgroep ‘conditionering’ is die rol van de overheid expliciet gemaakt.

Het project is bovenal een privaat initiatief waarbij Bert Mooren van VNO-NCW West en Willem de Jager van de Rabobank Nederland het voortouw nemen. De projectleiding wordt geleverd door SWINGH. De drie werkstromen zijn op ad-hocbasis bemand door de bij SWINGH betrokken organisaties (Haaglanden, Provincie Zuid Holland, RWS Zuid Holland en AVV en leden van PNM).

#### **1.4 Van project- naar programmamanagement**

Het blijkt niet eenvoudig te zijn om te komen tot commercieel mobiliteitsmanagement. De materie is uitermate complex. Al eerder zijn pogingen gedaan om commercieel mobiliteitsmanagement van de grond te krijgen (bijv via de Vervoerscoördinatiecentra, Reismaat, etc). Om verschillende redenen is dat niet geslaagd.

Ten eerste omdat “Marketing is dromen vangen. Vertaal elementen van de dromen van de klant in je product”<sup>vii</sup>(Kuilenburg, oud product manager bij Volvo). Het laten uitvoeren van vervoermanagement door werkgevers is echter nachtmerries verkopen! Werkgevers willen juist verlost worden van administratieve rompslomp. De ronde langs de werkgevers door SWINGH en PNM bevestigt dat beeld.

Een tweede aspect is dat voor een relatieve marginale activiteit als mobiliteitsmanagement voldoende ‘massa’ nodig is. De groep van ‘launching customers’, de eerste klanten, moet bestaan uit een aanzienlijk aantal werknemers van meerdere werkgevers.

Dat bleek bij het project ‘Optimale Corridor’ van RWS Wegen naar de Toekomst<sup>viii</sup>. Daar bleef (o.a.) de interesse van werkgevers achter bij de verwachting.

Het derde aspect is de betrokkenheid van de publieke sector. Die moet – op verschillende niveaus – meewerken aan de ontwikkeling van dit soort nieuwe dienstverlening (fiscale voorzieningen, concessieverlening, startondersteuning). Bij het project ‘Reismaat’ was vooral de private sector actief<sup>ix</sup>. Reismaat is er echter niet in geslaagd om voldoende betrokkenheid van de overheden te organiseren.

Een vierde aspect is wellicht het ontbreken van vertrouwen over en weer voor een goede publiek-private samenwerking. Overheden zien de private sector vaak als geldwolven; private partijen vinden overheden vaak onbetrouwbaar. Binnen SWINGH is dit vertrouwen o.a. via de tender ICT in Bereikbaarheid opgebouwd en is er een juiste voedingsbodem voor samenwerking.

Het vijfde aspect is de (functionele) indeling van de partijen. Bij de ontwikkeling van een markt voor commerciële mobiliteitsdiensten voor werknemers van werkgevers is sprake van veranderingsprocessen. Bij de ontwikkeling van deze markt is een goede afstemming nodig tussen overheden onderling en tussen overheden en bedrijfsleven. En om het nog ingewikkelder te maken: er is een onderscheid tussen overheden en bedrijven als vragende partij en als aanbiedende partij. Daarenboven is het bepalen van marktcondities niet alleen een overheidszaak. Ook daar komt men het bedrijfsleven tegen. Denk daarbij aan de verzekeringsbranche en de banken.

Van Egeraat heeft deze aspecten onderkend in zijn dissertatie over de implementatie van telematica in verkeer en vervoer als een inter-organisatorisch veranderingsproces<sup>x</sup>. Dit soort marktinnovatie dient te worden opgepakt als programma’s. (Deel)projectmanagement weliswaar noodzakelijk, maar niet toereikend. Een aantal cruciale slaag- en faalfactoren worden namelijk makkelijk uit het oog verloren.

De doelstelling van het ‘programma’ WenB is dus ook ruimer; “Hoe ontwikkel je een markt voor commercieel mobiliteitsmanagement?” Het WenB-programma bestaat eigenlijk uit vier fasen. Fase 1 van Werkgevers en Bereikbaarheid is bedoeld om te komen tot het afsprakenkader tussen de drie partijen. Fase 2 is een tussenfase, om de verschillende deelprojecten te identificeren. De nadruk ligt daarbij op de spelregels voor de marktontwikkeling voor commerciële mobiliteitsaanbieders. Fase 3 is de proeffase en fase 4 is de bredere uitrol van de dienstverlening.

WenB verkeert momenteel aan het eind van de eerste fase. Het draagvlak bij de werkgevers moet nog worden verstevigd. Het is de bedoeling om dit najaar (2006) te beginnen met de inrichting van de markt. Wie zijn de spelers? Wat zijn de spelregels? Samenhang met aanpalende programma’s (en projecten) van andere belanghebbende partijen moet worden gemanaged. Goed programmamanagement is – volgens van Egeraat - een Herculische opgave!

### **1.5 Het Herculesmodel**

Wat is succesvol programmamanagement en hoe kan het worden ontworpen? Van Egeraat reikt daartoe het zgn Herculesmodel aan. Met dit denkmodel kan men alle aspecten, waar programmamanagement mee te maken heeft in beeld brengen. Bij het opstellen van het advies aan SWINGH en PNM is van dit model gebruik gemaakt. Achtereenvolgens wordt behandeld het conceptuele vlak: Markt, Kern van het Aanbod en de Belangen die de verschillende partijen in de markt hebben. Vervolgens wordt kort de strategie (klant centraal) en de benodigde deelprojecten (samenhang!) geschetst. Na de krachtenveldanalyse, van macro tot micro volgt het advies over de opzet van het programma-management. Het programma-management zal als laatste worden behandeld. Programma-management kan worden gezien als de ‘projectie’ van de omliggende aspectvelden.

## Hercules model

	Macro	Meso	Micro
Concept ontwikkeling	Markt ontwikkeling	Ontwikkeling Kern-activiteit	Ontwikkeling Belangen
Organisatie Besluitvorming	Implementatie Strategie	Programma-management	Project management
Organisatie Krachtenveld	Betrokken Organisaties	Betrokken Programma's	Betrokken Personen

Naar dissertatie D. van Egeraat

Het programma-management moet zodanig worden ingericht, dat de omliggende aspecten worden 'benut' om het doel van het programma te bereiken.

## 2 Markt voor serviceproviders

### 2.1 Productintegratie en One-to-one marketing door Serviceproviders

PNM stelt vast dat momenteel zich vele (innovatieve) mobiliteitsdiensten in de markt bevinden. Door de bomen is het bos niet meer te zien. Daarom doet PNM het Aanbod om de diensten te bundelen tot integrale serviceprovisioning. Drie productcategorieën worden gecombineerd: vervoer, informatievoorziening en verblijfsdiensten (zoals telewerken).

Er zijn een aantal partijen in de markt die dergelijke integrale diensten al leveren, of dat willen gaan doen op korte termijn, zoals Mobility Mixx voor de zakelijke markt.

De serviceproviders zullen dit soort combinatieproducten gaan aanbieden. Zij zullen niet alleen mobiliteitsdiensten aanbieden, maar ook verblijfsdiensten. Daarbij valt te denken aan hard- en software voor telewerkplekken (KPN, Siemens). Maar ook aan het reserveren van parkeerplekken of het aanbod van culturele activiteiten als loyaliteitsprogramma.

Voor een multi-mobilist in spé zou dit wel eens aantrekkelijker kunnen zijn dan alles zelf afzonderlijk in te kopen. Het aanbod van de serviceprovider zal een deel van de automobilisten – waarop we ons in eerste instantie richten – verleiden om zijn mobiliteitsgedrag te veranderen, omdat het aanbod beter op zijn vraag is afgestemd.

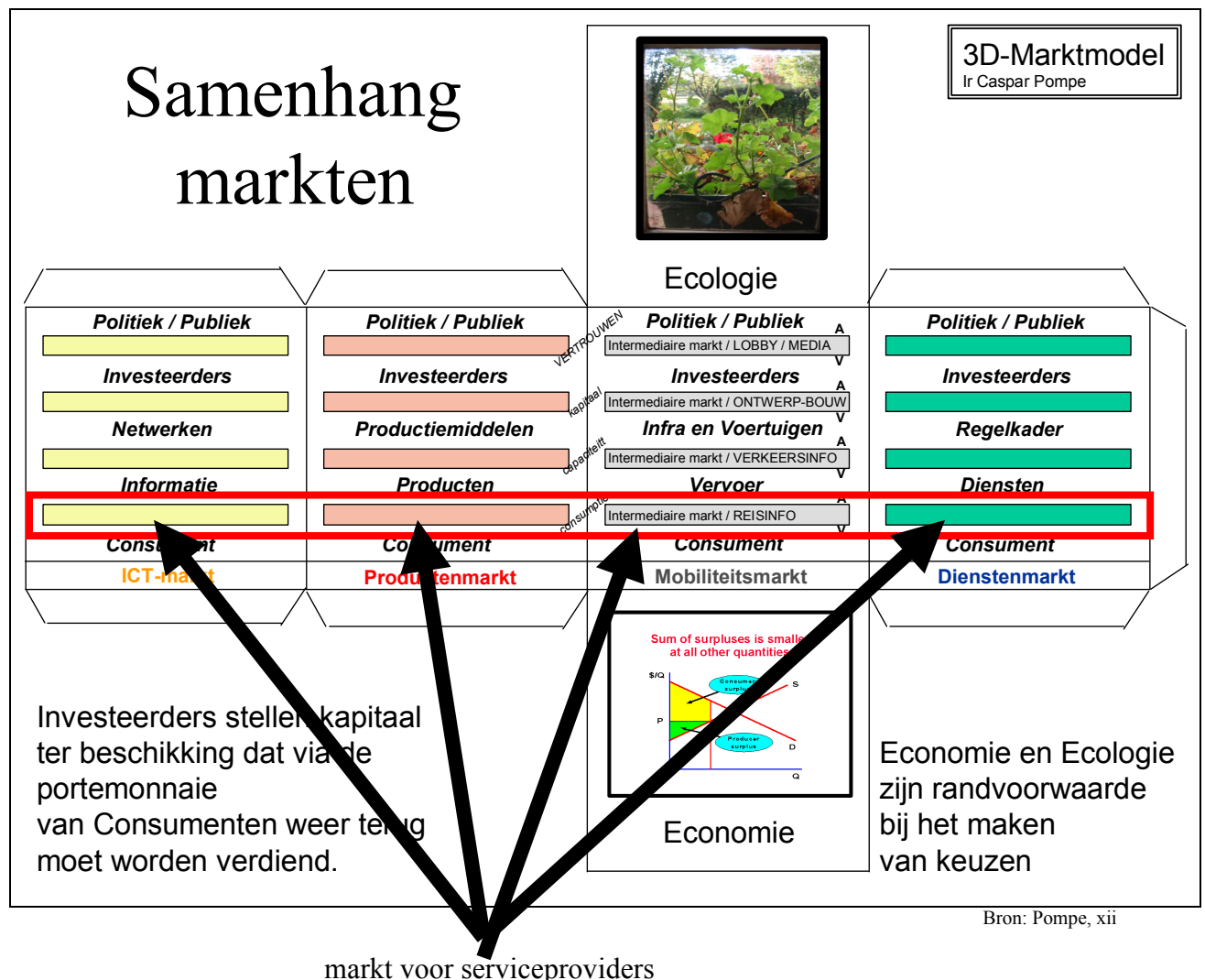
Door direct contact tussen de serviceprovider en de mobilist (one-to-one-marketing), speelt hij een belangrijke rol bij gedragsbeïnvloeding. Dat is voor overheden veel moeilijker.

Mobiliteitsmanagement (serviceprovisioning) kan daarom beter vanuit commerciële hoek benaderd worden, waarbij beleidsmakers van de overheden actief betrokken worden bij het bepalen van de marktcondities.

Verschillende bronnen geven aan dat de tijd nu rijp lijkt voor de ontwikkeling van zo'n markt voor serviceproviders. Gezien de waarschijnlijk dunne marges bij aanvang, is een gezamenlijke inspanning van belanghebbende partijen echter noodzakelijk.

## 2.2 De Serviceprovider koppelt vraag en aanbod.

Verschillende publicaties spreken van een gelaagde mobiliteitsmarkt. Daarbij wordt de activiteitenmarkt geplaatst onder de vervoersmarkt<sup>xii</sup>. Op basis van verschillende modelvarianten, waarin de mobiliteit als gelaagd systeem is gemodelleerd, is het marktlagenmodel ontworpen<sup>xiii</sup>. Ten opzichte van bovenstaande modellen is een laag toegevoegd voor de politiek-economische markt, die zo belangrijk is in de mobiliteit.



De markt voor serviceproviders (een combinatie van de balkjes, die door de pijlen worden aangewezen) is de intermediaire markt van de consumentenmarkt. Het doel is om vraag en aanbod beter bij een te brengen. Serviceproviders leveren in principe zelf geen (vervoers)diensten. Zij zijn eigenlijk makelaar tussen de klant en de leverancier. De marktontwikkeling voor serviceproviders maakt gebruik van de trend 'van bezit naar gebruik'. Serviceproviders bieden producten en diensten als 'horizontale' combinatie-producten aan. Denk daarbij aan de bundeling van reisinformatiediensten (Tom Tom) met telefoondiensten.



Of aan een gratis treinkaartje als je naar Mama Mia gaat. De dienstverlening ‘Eileen’ koppelt reeds allerlei diensten aan reisadvies- en afhandelingsdienstverlening<sup>xiv</sup>. Zo maken serviceproviders door het leggen van horizontale koppelingen hun dienstenpakket aantrekkelijk voor de consument, onze werknemer.

### 3 Kern: Het Aanbod

Het ‘Aanbod’ van het WenB-project is tweeledig, gericht op een aantrekkelijk product voor werknemers en werkgevers:

1. Bedrijfs-mobiliteitsadvies, gericht op reductie van kosten en administratieve lasten van werkgevers;
2. Service Provisioning, gericht op het slimmer organiseren van de mobiliteit van werknemers.

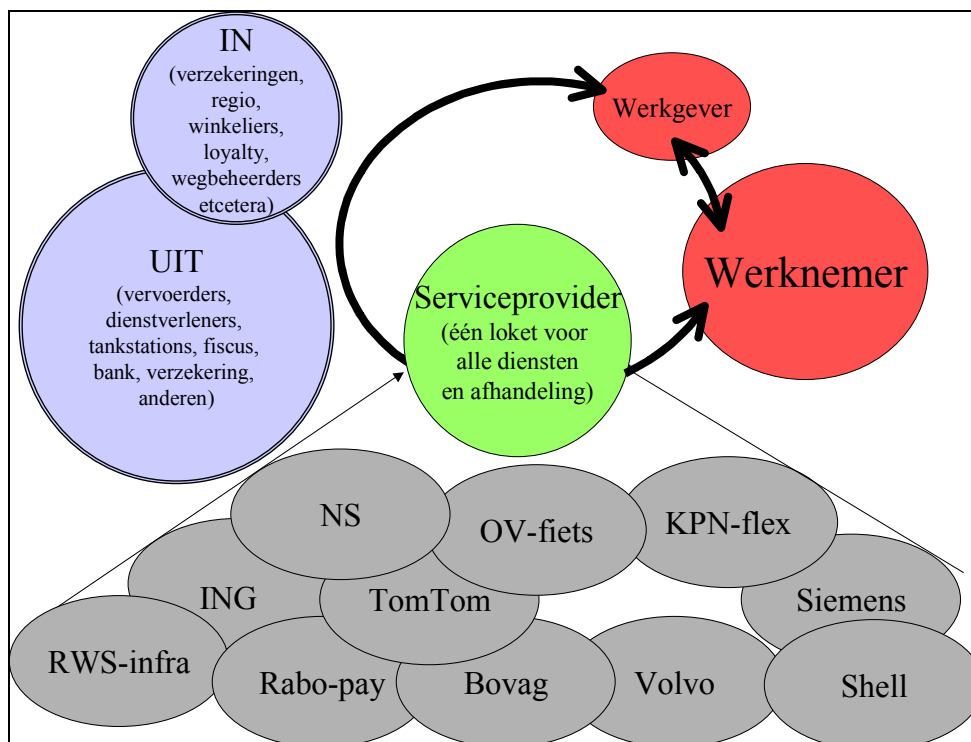
Na een lange discussie is besloten te spreken over ‘serviceproviders mobiliteit’. Daarbij kan men denken aan de dienstverlening, zoals Mobility Mixx die aanbiedt.

Het belangrijkste deel van het Aanbod is de ontwikkeling van een markt voor serviceproviders voor mobiliteit. In deze paper wordt vooral dááaraan aandacht besteed.

#### 3.1 Product: multimobiliteit etcetera vanuit één loket

De kern van het product van de serviceproviders is het aanbod van verschillende soorten mobiliteit vanuit één loket. Naast mobiliteitsdiensten, zullen de serviceproviders ook verblijfsdiensten aanbieden. Het is de verwachting dat met dit aanbod een substantieel aantal verkeersdeelnemers, dat nu dagelijks in de file staat, enkele dagen per week thuis of dichterbij huis zal werken. Dus niet in de file zal staan.

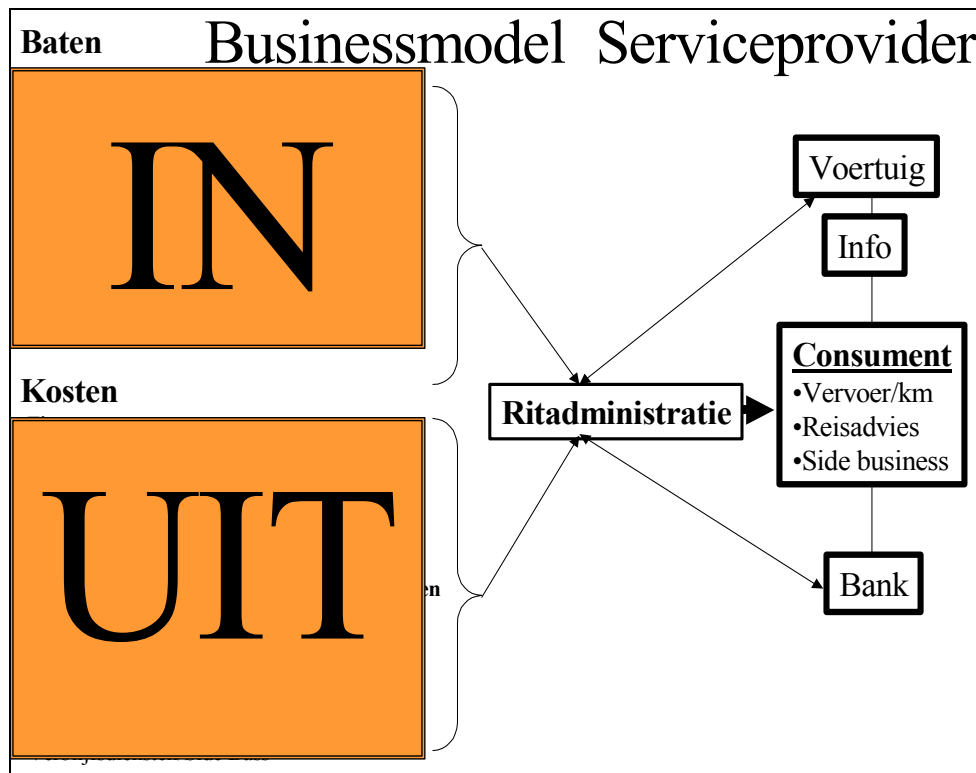
Serviceproviders organiseren integraal vervoer. De klant koopt als het ware mobiliteit per kilometer. Bij één loket. De Serviceprovider handelt alle kosten af, maar hij kan ook baten verrekenen.



Die baten zijn afkomstig van partijen, met een belang in een bepaalde modaliteitskeuze. Nu nog rekent de mobilist af bij vele loketten. Zometeen krijgt hij één rekening, met netjes alle ritten gespecificeerd. De zakelijke kilometers declareert de serviceprovider bij zijn baas. De werknemer kan dus veel tijd besparen (van zijn baas), want hij hoeft geen declaraties op te stellen. De werkgever heeft minder administratie. De serviceprovider declareert digitaal volgens de specifieke regels van het vervoersplan van het bedrijf.

Baathouders, zoals regionale overheden, die het OV willen stimuleren regelen dat nu via hun concessie. Het is echter ook goed denkbaar, dat zij een subsidie vertrekken per gereden OV- of fietskilometer. Met de ontwikkeling van de informatietechnologie is dat momenteel mogelijk. Het is echter voor regionale- en lokale overheden moeilijk om de klant te bereiken. De serviceprovider kan hem daarbij van dienst zijn.

Het businessmodel van de serviceprovider is hieronder afgebeeld. Het hart van de dienstverlening bestaat uit de administratie van de ritten van de klant. De serviceprovider stelt hem een voertuig ter beschikking (of geeft toegang tot een voertuig van een derde, bijvoorbeeld de NS).



De serviceprovider zorgt er voor dat de klant een informatievoorziening heeft, zodat hij actueel reisadvies kan ontvangen. Tenslotte organiseert de serviceprovider side businesses. Bijvoorbeeld een hotelbon na 20.000 kilometer. Of hij organiseert verblijfsdiensten. De klant machtigt de serviceprovider om de (gesaldeerde) kosten af te schrijven van zijn bankrekening.

### 3.2 Prijs

Het aanbod van de serviceprovider zal waarschijnlijk bestaan uit een abonnement per maand (vaste kosten) en een prijs per kilometer (variabele kosten).

Hoe de prijsstelling zal zijn hangt van de specifieke serviceprovider af. De prijs voor de diensten van de serviceprovider heeft waarschijnlijk zes componenten:

1.	<i>Basispakket</i>	<i>OV-basis + lidmaatschap Serviceprovider</i>
2.	<i>Overige vaste kosten</i>	<i>Vaste kosten Auto en/of Fiets</i>
3.	<i>Vervoer per kilometer</i>	<i>Variabele kosten/baten Auto/OV/Fiets</i>
4.	<i>Reisinformatie</i>	<i>Kosten al dan niet gespecificeerd</i>
5.	<i>Verblijfsdiensten</i>	<i>Kosten/baten specifiek</i>
6.	<i>Derde geldstroom (baten)</i>	<i>Gebruikerssubsidie (bv bij WIU)</i>

Het basispakket wordt door de werkgever betaald. Overige vaste kosten en het vervoer per kilometer worden conform het vervoersplan van de werkgever gedragen door werkgever en of werknemer. De laatste component wordt door derden (baathebbers van duurzame mobiliteit) betaald. Als we kiezen voor een basispakket-benadering, dan is de hoogte van het basispakket ongeveer gelijk bij alle providers (onderlinge afstemming binnen WenB, de prijsvorming van de overige componenten is en blijft het domein van de serviceprovider).

Als de kosten voor auto en OV vergelijkbaar zouden zijn, zou de mobiliteitsmarkt een stuk transparanter worden en mogelijk een substantieel deel van de automobilisten vaker het OV gaan gebruiken. De kostenperceptie van automobilititeit is momenteel namelijk te rooskleurig. Het aanbieden van mobiliteit per kilometer en met name kostenvariabilisatie voor de auto is een belangrijk instrument om de automobilist te beïnvloeden.

Een belangrijke stap in deze richting is de kilometerbeprijzing die het Ministerie van Verkeer en Waterstaat momenteel ontwikkelt (gericht op implementatie in 2012). Hiermee rekent de automobilist zijn belastingen per gereden kilometer af. De verwachting is dat daardoor een aanzienlijk deel van de mobilisten zijn mobiliteitsgedrag zal veranderen. De ontwikkeling van integrale service providers in het kader van het project Werkgevers en Bereikbaarheid kan mogelijk een bijdrage leveren aan de versnelde ontwikkeling van de kilometerprijs. Via de service providers zou een proeftuin voor variabilisatie van de motorrijtuigenbelasting kunnen ontstaan. Het programma WenB wil echter niet te veel hooi op de vork. Eerst eens zorgen dat de service providers er komen in Groot Haaglanden! Men kan ook onafhankelijk van de overheid variabiliseren. Sommige leasebedrijven doen dat al. Men zal in dat geval bij minder gereden kilometers dan vooraf aangenomen, een nacalculatie uitvoeren (dat gebeurt bij de electriciteitsrekening overigens ook). Er zijn verschillende implementatiescenario's denkbaar.

### 3.3 Populatie en Plaats

Uiteindelijk kan iedereen klant worden bij een serviceprovider mobiliteit. Voor het project 'Wen B' geldt: 'in de beperking toont zich de meester'. De wereld kan niet met één project worden veranderd. Daarenboven heeft de beperking tot autosolisten twee belangrijke partijen, NS en HTM, overgehaald om mee te doen.

Maar, een te grote mate van beperking is ook niet gewenst. In Utrecht is bij het project 'Optimale Corridor' van het innovatieprogramma 'Wegen naar de Toekomst' van RWS (een vergelijkbaar project) gebleken dat een beperking tot één corridor uiteindelijk resulteerde in maar één bedrijf dat geïnteresseerd was om mee te doen. Dit bleek een te smalle basis voor de ontwikkeling van serviceproviders. Daarom is geadviseerd om niet te focussen op één corridor, of een deel van de stadsregio, maar op de gehele regio Groot Haaglanden. Daarenboven zijn de bedrijven die in den beginne meedoen vooral grote bedrijven, die veelal landelijk opereren. Tevens moet rekening worden gehouden met mogelijke belangenverstremgeling bij de zogenaamde launching customers.

Een aantal bedrijven is zowel grote werkgever als aanbieder van deelproducten van serviceproviders. Interesse van bedrijven, die zelf geen belang hebben bij de dienstverlening is de lakmoestest voor de kans van slagen voor de marktontwikkeling.

Als het om optimaliseren van het verkeer- en vervoernetwerk gaat, is een focus op een deel (corridor of gebied) van Groot Haaglanden wel zinnig. Voor investeringen in infrastructuur zijn immers beperkte middelen beschikbaar. Vaak is optimalisatie niet op stel en sprong te regelen. Het beperken van de optimalisaties in een beperkt gebied is dan zinnig. Men ziet dan de effecten van de maatregelen in hun onderlinge samenhang.

### **3.4 Promotie: Bedrijfsscan en thema-Spits 2015**

Een belangrijk onderdeel van de promotie is het verwerven van steun van een aantal grote werkgevers in het projectgebied. Het PNM biedt aan om voor een beperkt aantal bedrijven een mobiliteitsscan uit te voeren. Het mobiliteitsadvies wordt in eerste instantie worden uitgevoerd voor de bedrijven, die betrokken zijn bij WenB.

Met deze mobiliteitsscan kan men inzicht krijgen in de kosten en baten van mobiliteit in een bedrijf. Gebaseerd op deze scan kan een advies gegeven worden hoe het bedrijf kan besparen op zijn mobiliteitskosten. Die besparingen zijn waarschijnlijk aanzienlijk. Zo kan men ook inzicht krijgen in de mogelijkheden voor werknemers om kosten te besparen. Besparingen van 10 tot 15 % zouden mogelijk zijn. Met het inzicht die dat oplevert kunnen andere grote bedrijven waarschijnlijk worden overgehaald om mee te doen.

De serviceproviders wordt de gelegenheid geboden om hun producten kenbaar te maken in een thematische uitgave van Spits, in het denkbeeldige jaar 2015. In die 'thema-Spits' bieden de serviceproviders hun producten aan. Die reclameboodschappen zullen waarschijnlijk lijken op de reclame voor mobiele telefonie.

Daarenboven dient er veel aandacht te worden geschonken aan in- en externe communicatie.

### **3.5 Politiek en Protectie: Vertrouwen borgen en samenwerken**

De serviceproviders zullen het vertrouwen van hun consumenten moeten winnen. Dat gaat niet vanzelf. Het project dient een aantal beschermende spelregels en -maatregelen te treffen om de marktontwikkeling van de grond te krijgen. Omdat serviceproviders een makelaarsrol vervullen, zullen debiteuren en crediteuren bescherming vragen van hun belangen.

Debiteuren zijn de partijen die via de serviceproviders premies, heffingen en vergoedingen ontvangen, die nu nog door de consumenten afzonderlijk worden betaald. De serviceproviders nemen administratief werk uit handen van deze debiteuren (werkgevers, telecombedrijven, infoproviders, verzekeraars, fiscus, garages, banken). Maar als een serviceprovider failliet gaat, dan zijn de rapen gaar. Daarom is het een belangrijke taak van WenB om ervoor te zorgen dat in het begin van de marktontwikkeling dit soort risico's zijn afgedekt. WenB zal van de serviceproviders verlangen dat zij een gedegen business case hebben. Op basis van de business case worden de serviceproviders gecertificeerd. Vooral voor de deelnemende werkgevers zal dit een belangrijk criterium zijn.

Crediteuren zijn de partijen die via de serviceproviders subsidies, aanmoedigingspremie's en vergoedingen betalen aan de consument. Zij maken daarmee vraaggestuurde marktprikkeling mogelijk. De belangrijkste crediteuren (korte termijn) zijn werkgevers, regionale overheden, RWS en evenementorganisaties, verzekeringsbedrijven, fiscus en winkeliersverenigingen. Zij kunnen een bijdrage leveren aan de derde geldstroom. Crediteuren zullen zekerheid verlangen dat – voor zover dat niet al in de accountancywetgeving is geregeld – hun middelen inderdaad bij de specifieke consument komt.

Rijksbeleid is momenteel o.a. gericht op samenwerking tussen publieke- en private sector. Dat betekent niet dat de publieke partijen nu kunnen achteroverleunen en gaan wachten op initiatief van de private sector. Het WnT-project Optimale Corridor in Utrecht was teveel een publieke-sectorproject. Private partijen leunden achterover. Reismaat was juist een privaat project. Publieke partijen hebben zich niet gecommitteerd.

De les is dan ook er voor te zorgen, dat binnen 'Werkgevers en Bereikbaarheid' een echte samenwerking is tussen publieke partijen en private partijen (via het SWINGH-netwerk) tot stand komt. Aan beide zijden – publiek en privaat – is commitment noodzakelijk.

## **4 Het belang van de vragende partij**

### **4.1 Serviceproviders zijn spreekbuis van hun klanten**

Serviceproviders kunnen worden gezien als een ontbrekende schakel in de mobiliteitsmarkt. In het marktlagenmodel is aangegeven waar de serviceproviders zich in de markt bevinden. Zij zijn een intermediair tussen de vragende partijen; werknemers en werkgevers en enerzijds de aanbieders van vervoers- en andere diensten en anderzijds de aanbieders van infrastructuurcapaciteit.

Serviceproviders zitten in een soort driehoeksrelatie met mobilisten-vervoerders en netwerkbeheerders. Serviceproviders kunnen een brug slaan tussen de netwerkbeheerders en 'het publiek'. De grootste infraprovider, RWS, heeft als een van haar speerpunten het ontwikkelen van een goede relatie met haar publiek (publieksgericht werken). De totstandkoming van een markt voor serviceproviders is derhalve van belang voor RWS (publieksgericht werken).

Er is een groot aantal belanghebbende partijen, die via de Serviceproviders de klanten willen bereiken.

Het belangrijkste is echter dat de serviceprovider de vertegenwoordiger is van de consument. De serviceprovider is – anders dan bijvoorbeeld de ANWB of de ENFB – een belanghebbende vertegenwoordiger. Als hij een goed productpakket inkoopt, dan zijn de klanten tevreden. Zij zullen klant blijven. De serviceprovider luistert dus goed naar haar klanten. Dat is de basis voor de inkoop van goede productpakketten. De serviceproviders gaan in discussie met vervoerders in het OV en collectief-vraagafhankelijk vervoer voor goede dienstregelingen en een gunstige prijs. Zij gaan met netwerkbeheerders in overleg voor een betere samenhang tussen de netwerken en voor meer capaciteit.

Tot nu toe staat de reisconsument aan de zijlijn. Zijn belangen worden via de stembus gehoord. Ambtenaren van de lokale en regionale overheden stellen – in dienst van politici en bestuurders – een zo goed mogelijk mobiliteits-productpakket samen. Dat lukt niet altijd even goed. De relatie tussen de klant en de inkopende partij gaat dus nu wel erg indirect. De vraag is hoe de belangen van de reisconsument zó kunnen worden gediend, dat de steden meer leefbaar en bereikbaar worden. Pakken de Serviceproviders dat op?

## **5 Organisatie van besluitvorming**

### **5.1 Strategie: Ketenomkering**

Voor het kiezen van een strategie is het handig om een doel te bepalen. Het doel volgt uit de belangen die gediend worden. In het project 'Werkgevers en Bereikbaarheid' wordt gestreefd naar meer evenwicht tussen de belangen van de overheden, de werkgevers en hun werknemers.

Werknemers willen bovenal een betrouwbare en acceptabele reistijd en een comfortabele reis. Het is de vraag of kostenbesparing voor de consument echt een issue is.

Een belangrijk doel van de overheden, met name van de Rijksoverheid, is een goede afwikkeling van de mobiliteit over spoor en weg, binnen de grenzen van de draagkracht van het milieu. De werkgevers streven naar een betere locatiebereikbaarheid, naar een reductie van kosten en vooral naar minder administratieve rompslomp omtrent mobiliteit van hun werknemers.

De serviceprovider zet de klant (werknemer) op de eerste plaats. De werknemer kan daarvoor gebruik maken van een zgn. Mobiliteitsbudget, dat de werkgever instelt om multi-mobiliteit mogelijk te maken. De werkgever maakt hierover met de overheden afspraken. De Serviceprovider verwerkt die afspraken in zijn productaanbod.

Die werknemer krijgt meer keuze. Dit wordt vaak ‘ketenomkering’<sup>xv</sup> genoemd.

Met moderne marketingmaatregelen – die de overheden niet makkelijk kunnen gebruiken – wordt de klant in zijn gedrag beïnvloed. Vervoerders kunnen uiteraard hun eigen marketing ontwikkelen, maar zij krijgen via de serviceproviders een extra marketingkanaal ter beschikking.

Serviceproviders zullen de marktontwikkeling van collectief-vraagafhankelijke vervoersdiensten stimuleren. Kunnen OV- en CVV-concessies worden aangepast om ketenomkering mogelijk te maken?

## **5.2 Deelprojecten (in- en extern)**

Het WenB-programma is opgebouwd uit een aantal deelprojecten. Een aantal deelprojecten wordt door WenB intern gedaan. De belangrijkste interne deelprojecten zijn de begeleiding van ongeveer 5 tot 7 serviceproviders, de bedrijfsadviezen voor de werkgevers en het uitwerken van aangepaste vervoersplannen voor die werkgevers.

Door het werken aan de ontwikkeling van een integrale mobiliteitsdienst voor de werknemer krijgt de serviceproviders zicht op ontbrekende schakels in het netwerk. Bijvoorbeeld: het ontbreken of niet passen van vervoersdiensten van de grote vervoerders; het ontbreken van transferpunten; aanpassingen en uitbreidingen van infrastructuurnetwerken; klemmende vervoersconcessies. Om optimalisatie van de netwerken te kunnen realiseren zullen de service providers in overleg moeten treden met de beheerders van die netwerken, zoals RWS Zuid Holland en het Stadsgewest Haaglanden, gemeenten in de regio, de provincie Zuid-Holland. Dit leidt tot aanvullende (externe) projecten binnen de organisaties van deze netwerkbeheerders.

RWS Zuid Holland wil wachten met optimalisatie van haar infrastructuur tot de serviceproviders een inbreng hebben geleverd. Zij heeft deze opmerking gemaakt bij de discussie over de ontwikkeling van een eventuele spitsstrook op de A12. De afwachtende houding van RWS past in de strategie van vraagoriëntatie.

## **6 Krachten mobiliseren**

### **6.1 Relevante organisaties**

Er zijn verschillende organisaties betrokken bij de ontwikkeling van serviceproviders. Niet alleen is er de complexiteit van de publieke sector in dit gebied, maar ook met de krachten van het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties op het gebied van mobiliteit en leefbaarheid. Het marktlagenmodel geeft dat al aan.

Toeleveranciers van combinatieproducten zitten niet alleen in de mobiliteitsmarkt, maar ook in de dienstensfeer, de productenmarkt en de verblijfsmarkt. Het project komt dan in een complex krachtenveld. Het is daarom van belang zoveel mogelijk te streven naar een openmarktontwikkeling, zodat creativiteit en concurrentie zoveel mogelijk ruimte krijgt.

Het is van belang dit krachtenveld te onderzoeken. Sommige krachten kunnen een rol worden gegeven in de ontwikkeling. Voor andere krachten is het nodig om die te neutraliseren met specifieke actie van een der positieve krachten. Zowel van Egeraat als Peter Luttk van Do-tank (die de Reismaatcasus heeft beschreven) bevelen aan om bewust potentiële ‘nay-sayers’ bij het project te betrekken.

Het is van belang te beseffen, dat men met organisaties te maken heeft met elk hun eigen belangen en (politieke) prioriteiten welke uitmonden in eigen programma’s en projecten die door die organisaties worden uitgevoerd. Denk aan het programma Anders betalen voor Mobiliteit, de politieke programma’s van de Gemeentes, de netwerkanalyses van RWS en de samenwerking van VNO-NCW en MKB in wording.

Soms kan men die programma’s benutten en met sommige programma’s zal men ‘demarcaties’ moeten afspreken. Met koppeling tussen programma’s haalt men een geheel ander krachtenveld binnen. Dat leidt mogelijk tot (onwenselijke) vertraging van het eigen programma. Tenslotte: ‘Organisaties bestaan niet, personen bestaan’<sup>xvi</sup>. Zij gebruiken organisaties om hun doelen te bereiken. Dat kan zolang er synergie bestaat tussen persoonlijke ambities en de doelstellingen van organisaties. Welke personen kunnen voor ons project een bijdrage leveren? Hoe betrekken we ze bij het project en wanneer? In WenB blijkt dat met name de drive van mobiliteitsmanager Heidi Bousen en haar voorganger Robert Galjaard veel energie geven. Ook bij zijn nieuwe werkgever blijft Galjaard aan de ontwikkeling van serviceproviders werken. Bert Mooren/VNONCW-West en voorzitter van PNM heeft het project persoonlijk geadopteerd als ‘privaat initiatief’. Willem de Jager van de RABObank en lid van het PNM, verricht binnen zijn eigen organisatie veel werk voor het thema ‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’. Hij trekt het werkspoor Aanbod. Daarnaast zijn vele betrokkenen (actief) lid van politieke partijen of andere maatschappelijke organisaties. Het programma is zodoende eigenlijk een netwerkorganisatie<sup>xvii</sup>, waarbij de actoren hun eigen netwerk inzetten. Sommige van de ideeën en concepten binnen Werkgevers & Bereikbaarheid zijn al eerder bedacht. De uitdaging is nu om het programma organisatorisch zodanig in te richten dat de chemie tussen- en energie van betrokken personen er, samen met een goede timing en focus, voor zorgen dat het initiatief van PNM en SWINGH een succes wordt.

## **7 Advies Programma-management**

### **7.1 Stichting Mobiliteitsmakelaar Haaglanden i.o.**

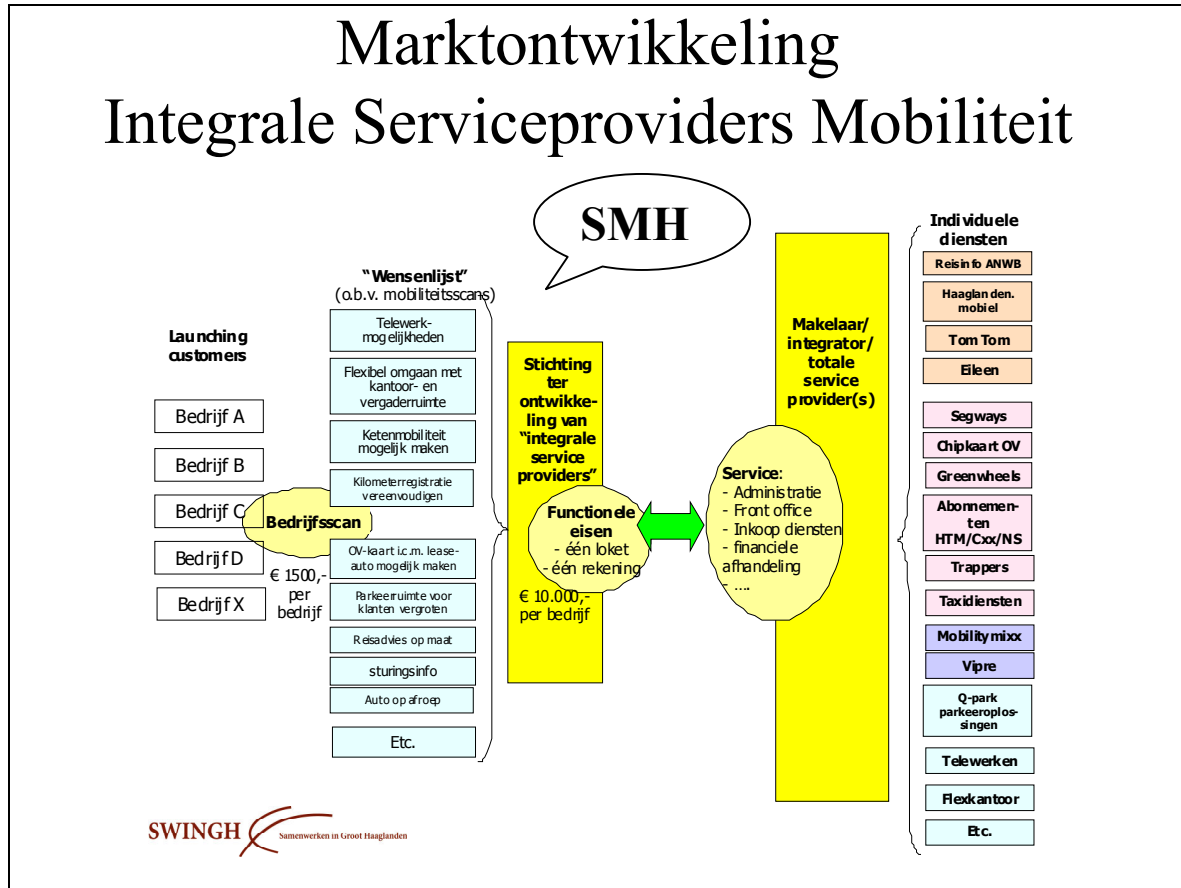
Binnen Werkgevers en Bereikbaarheid wordt gedacht aan het oprichten van een stichting, die de ontwikkeling van serviceproviders ter hand neemt<sup>xviii</sup> (SMH).

Leden van de Stichting zijn de bedrijven, die op basis van een bedrijfsscan, het initiatief van SWINGH ondersteunen. Deze bedrijven zijn de zakelijke ‘launching customers’ voor de serviceproviders (launching customers zijn de eerste klanten, die de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten ondersteunen).

De stichting organiseert de marktontwikkeling voor de serviceproviders. De serviceproviders voor het SWINGH-gebied worden door de stichting gescreend. SMH kan bemiddelen tussen serviceproviders en kapitaalcrachtige partijen, die geïnteresseerd zijn in eventuele participatie in serviceproviders. SMH i.o. verlangt van de serviceproviders een business plan (5 P’s), op basis waarvan zij dezen kan certificeren. Certificatie schept vertrouwen bij werkgevers, werknemers en eventuele (subsidieverstrekkende) baathebbers.

Integrale serviceprovisioning als concept is niet nieuw. Mobility Mixx haalt mooie resultaten, waar het gaat om meer duurzaam mobiliteitsgedrag, maar richt zich vooral op de zakelijke markt.

Het blijkt echter een moeizame weg om markt te veroveren. Luttink van Dotank hierover: “als een vliegmaatschappij alleen business class in haar vliegtuig heeft, zal ze het niet bolwerken. Je hebt ongeveer 20% BC nodig en 80 % economy class . Met business class verdien je geld. Met economy class maak je markt”.



Het opzetten van SMH is de basis voor de marktontwikkeling van commerciële mobiliteitsdiensten via en door Serviceproviders. Brede serviceprovisioning is al eens eerder geprobeerd. Kunnen we van die projecten leren?

## 7.2 Leren uit het verleden

In de dissertatie van van Egeraat wordt opgemerkt dat er een groot afbreukrisico ontstaat als tussen de betrokken overheden en de marktpartijen geen wederzijds comittment ontstaat. Het is zinvol om dialoog in te bouwen te worden tussen deze partijen, onder het wakend oog van een goede ‘voorzitter’.

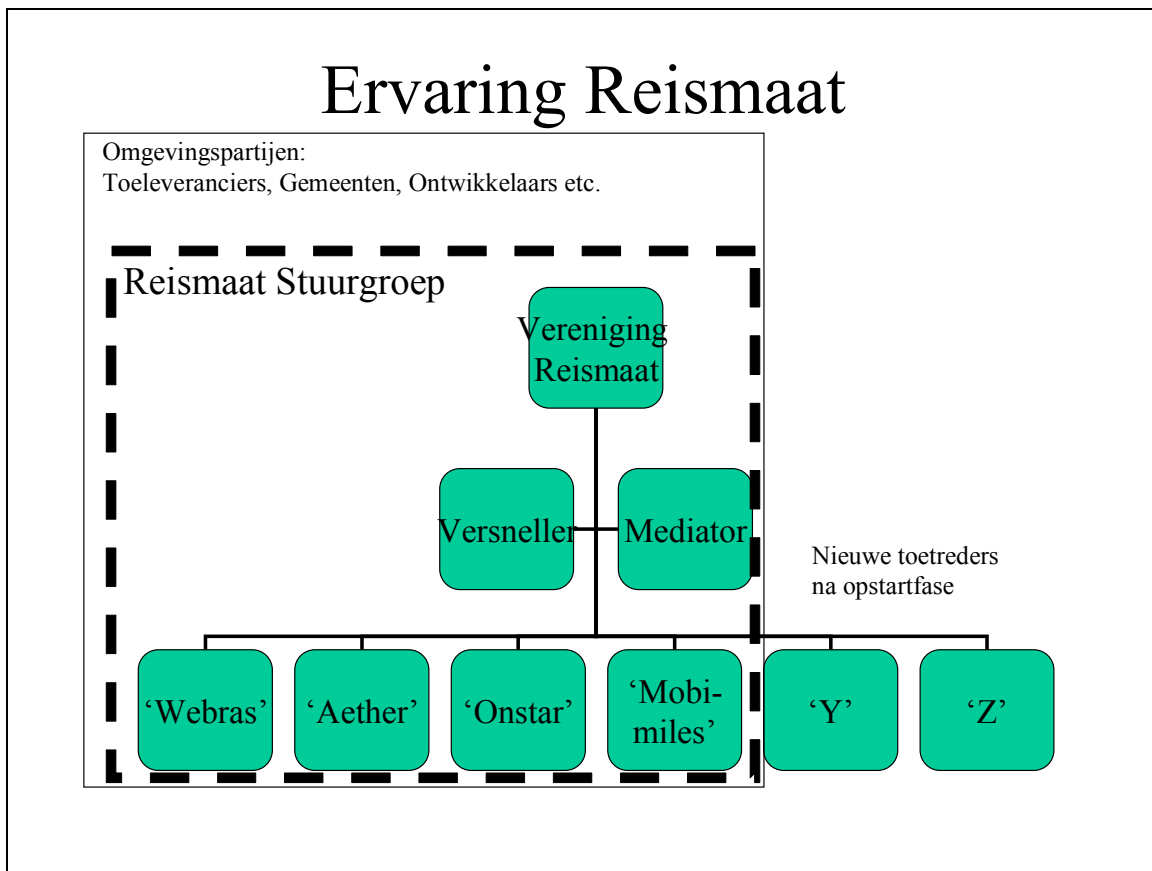
Hieronder ziet u het uiteindelijke concept voor een eerdere poging om serviceproviders in de markt te zetten. Deze opzet heette Reismaat.

De partijen hebben een structuur gekozen waarin de (denkbeeldige?) serviceproviders (Webras, Aether, Onstar en Mobimiles) een vereniging vormen om het proces te versnellen (lijkt op SMH i.o.!).

Een mediator koppelt de overheidsvereisten door en voorziet in ondersteunende voorzieningen, zoals een facilitaire databank. De mediator vertaalt overheidsbeleid in projecttermen. Zij verzorgt ook (facilitair) een aantal technologische aspecten (black box e.d.). Omgevingspartijen staan buiten de vereniging.



Er is voldoende massa nodig om nieuwe marktpartijen in het spel te brengen. Werkgevers moeten voldoende vraag (hun werknemers) garanderen.



Reismaat en Optimale Corridor zijn niet geslaagd, omdat er onvoldoende dialoog bestond tussen overheden en hun beleidsontwikkelaars en de private partijen. Er was geen dialoog over de rolverdeling bij de marktinnovatie. Peter Luttink van Dotank noemt dit een prisoners dilemma. De partijen zijn bang samen te werken, omdat zij bang zijn te verliezen. De oplossing ligt bij het uitnodigen van een derde persoon, die door beide (alle) partijen wordt vertrouwd. SWINGH is zelf een voorbeeld van een 'derde partij', die door de belanghebbende partijen wordt gevraagd om met pragmatische oplossingen te komen. Zij wordt vertrouwd door alle deelnemende overheden. Hier doet zich het interessante voor dat een 'vierde' partij in het spel komt; SMH (derde partij t.o.v. SWINGH/publiek en PNM/Privaat). RWS AVV heeft de Reismaat-structuur gebruikt voor haar advies aan het WenB-programma.

### 7.3 Advies: de Gouden Driehoek

Het advies voor de structuur voor WenB komt neer op het inbakken van dialoog in de organisatiestructuur. Dat kan met de opzet van een zgn Gouden Driehoek, die de ontwikkeling van Serviceproviders in de markt begeleidt. De Stichting Mobiliteitsmakelaar Haaglanden i.o., SWINGH en PNM vormen deze Gouden Driehoek. Omgevingspartijen, zoals toeleveranciers, gemeenten en ontwikkelaars zijn indirect via PNM en SWINGH betrokken. SMH bewaakt – en verwoordt de belangen van - de as Vraag-Aanbod. Het Aanbod (door de serviceproviders) zelf staat buiten de samenwerkingsdriehoek. Tussen de Stichting en de individuele serviceproviders bestaat er een soort opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie.

De Stichting is de trekker van de marktontwikkeling en geeft een (beperkt) aantal functionele eisen aan de serviceproviders. Tevens ziet de Stichting er op toe dat de serviceproviders in spé hun businessplan goed in orde hebben. Zij bemiddelt desgewenst tussen kapitaalkrachtige leden en de serviceproviders voor wederzijdse samenwerking.

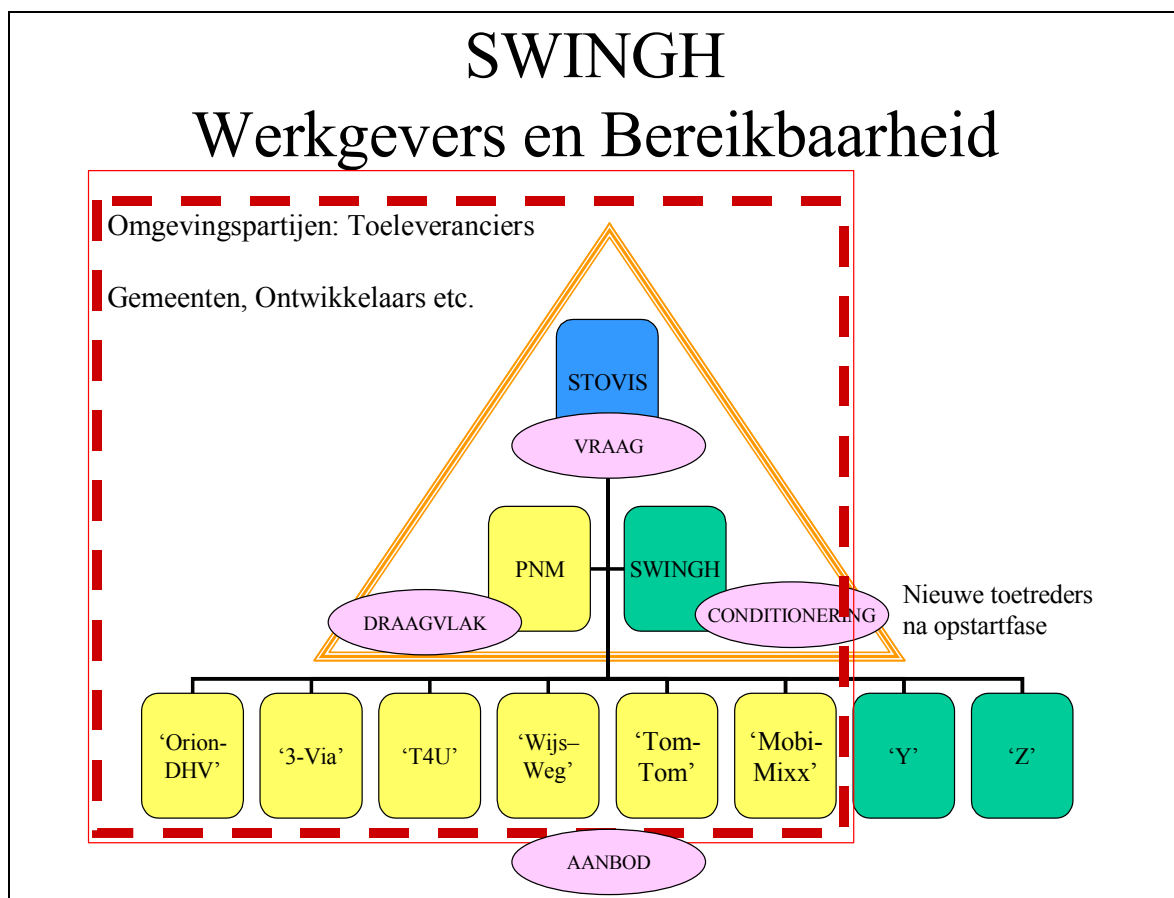
PNM is verantwoordelijk voor het verwerven van draagvlak bij het bedrijfsleven in Groot Haaglanden. PNM trekt daartoe het uitvoeren van de bedrijfsmobiliteitsscans.

SWINGH heeft diezelfde opdracht voor de betrokken overheden. Tevens moet zij de inbreng van conditionerende partijen borgen. SWINGH ziet toe dat aan de wettelijke eisen wordt voldaan. Zij zal ook toezien dat het beleid van de betrokken overheden goed wordt verwerkt in de ontwikkeling.

De drie partijen van de Gouden Driehoek bewaken gezamenlijk de marktontwikkeling. Zij is verantwoordelijk om bij de ontwikkeling klanten en toeleveranciers te beschermen. De Gouden Driehoek zorgt voor vertrouwen in de markt.

De Gouden Driehoek kan ondersteunende diensten op facilitaire basis organiseren. Bijvoorbeeld het vaststellen van een minimum standaard black box of een gebundelde verzameling van ritgegevens. Zij zou voor dat onderdeel ook de National Data Warehouse (NDW) kunnen inschakelen. De NDW is een publiek-private organisatie, die bij implementatie van prijsbeleid de het gegevensverkeer over de mobiliteit op de Nederlandse wegen moet afhandelen.

Het betrekken van de NDW kan zorgen voor een zo groot mogelijke betrouwbaarheid. De facilitaire diensten worden dus daar ondergebracht waar zij het best op hun plaats zijn.



De Gouden Driehoek organiseert een Werkconferentie om een aantal vervolgacties en keuzemomenten te bepalen.

Dan kunnen de Serviceproviders van start om hun producten te gaan ontwikkelen en een goede business case te schrijven.

Een aantal potentiële serviceproviders zit al te trappelen om de markt te betreden. Daarom wordt deze paper afgesloten met een one-liner van een zekere Mario Andretti, aangehaald in het boekje 'Future Management van van Oirschot<sup>xix</sup>: *“If you feel you have everything under control, you are going too slow”*.

## Referenties

---

- <sup>i</sup> Railforum Nederland, 'Panta Rhei, alles stroomt'; Rail en weg als integrale keten, Februari 2001.
- <sup>ii</sup> Voerman en van Veggel, 'Mobiliteitsmanagement in de praktijk, marketing van beleid', CVS 2005.
- <sup>iii</sup> J.H.T.Kramer en M.E. Emmen, 'Mobiliteitsmanagement als dienstverlening in stedelijke gebieden: Twee ideeën om de bereikbaarheid te verbeteren: Innovatief of lachwekkend?', CVS 2003
- <sup>iv</sup> Tertoolen en van Uum, 'Pimp my bus! Het customizen van eenheidsworst tot massclusivity', CVS 2005.
- <sup>v</sup> Maartens (red.), 'Een gouden markt, waarom marketing van OV moet & loont', Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2006.
- <sup>vi</sup> KPVV, 'Definitie van mobiliteitsmanagement', KPVV en RWS AVV, 2006.
- <sup>vii</sup> P. van Kuilenburg, 'Dromen vangen', Syllabus 'Mobiliteitsmarkt vanuit marketingperspectief/ RWS AVV 2006.
- <sup>viii</sup> RWS Wegen naar de Toekomst, 'Evaluatie RWS WnT-project Optimale Corridor', (intern rapport), 2005.
- <sup>ix</sup> Dotank, 'Stedelijke bereikbaarheid, oplossingsrichtingen', 2002
- <sup>x</sup> D. van Egeraat, 'Een herculische opgave, de implementatie van telematica in de verkeer- en vervoersector als interorganisatorisch veranderingsproces', TU Delft, 1998.
- <sup>xi</sup> D. van Egeraat, 'Een herculische opgave, de implementatie van telematica in de verkeer- en vervoersector als interorganisatorisch veranderingsproces', TU Delft, 1998.
- <sup>xii</sup> Schaafsma, /CVS 2005
- <sup>xiii</sup> C. Pompe, 'Marktlagenmodel', Syllabus 'Mobiliteitsmarkt vanuit marketingperspectief/ RWS AVV, 2006
- <sup>xiv</sup> YPCA, Eileen Magazine, nummer 1, December 2005 (www.eileen.nl)
- <sup>xv</sup> W. de Jager et al, 'Aanbod van integrale mobiliteitsdiensten', Presentatie 24 januari 2006, project Werkgevers en Bereikbaarheid', PNM, 2006
- <sup>xvi</sup> G. Teisman, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- <sup>xvii</sup> A. Blanken, M. Bult-Spiering en G. Dewulf, PPS bij integrale gebiedsontwikkeling, P3BI, juli 2003
- <sup>xviii</sup> Projectplan Fase 1, Regiegroep WenB, 2006.
- <sup>xix</sup> R. van Oirschot, 'Future management, de paradox van de beheersbare toekomst', 2003.