

**Een Nieuw Handelingsperspectief voor Duurzame Mobiliteit;
Deel 1 in de serie 'Duurzame Mobiliteit in Stad en Regio'**

Gerard Alink
Transumo
alink@transumo.nl

Daan van Egeraat
Montefeltro/Transumo
d.vanegeraat@montefeltro.nl

Marcel Hertogh
AT Osborne/Transumo
MHE@atosborne.nl

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk
19 en 20 november 2009, Antwerpen**

Samenvatting

Een nieuw handelingsperspectief voor duurzame mobiliteit; Deel 1 in de serie 'Duurzame Mobiliteit in Stad en Regio'

Ons mobiliteitssysteem vormt de neerslag van een wisselwerking tussen beleid en allerlei maatschappelijke trends en ontwikkelingen. Dit maakt de weg naar een duurzaam mobiliteitssysteem uiterst complex.

Binnen het programma Transumo is hard gewerkt aan Transitie naar duurzame mobiliteit. Transitie wil in dit verband zeggen op een totaal nieuwe manier naar de verkeer- en vervoerproblematiek kijken en deze via geheel nieuwe oplossingsstrategieën aanpakken. Transumo staat voor TRANSition to SUstainable Mobility. Er is kennis ontwikkeld hoe een echte systeemvernieuwing in mobiliteit te bewerkstelligen.

In dit paper worden een tweetal invalshoeken behandeld die binnen Transumo als thema waren gedefinieerd: "bestuurlijke Processen" en "Zelfsturing/Demand Management". Samenwerken is daarbij het 'toverwoord'. Door alle belanghebbenden bijeen te brengen en hen gezamenlijk aan oplossingen te laten werken worden problemen bespreekbaar en oplossingen uiteindelijk breed gedragen. Deze paper beschrijft de visie die hieraan ten grondslag ligt en de aanpak aan de hand van enkele voorbeelden.

Naast de traditionele aanpak vanuit de Rijksoverheid, die zich vaak als probleemhouder beschouwt, moet in de nieuwe aanpak ruimte zijn voor andere actoren in het veld. Het gaat om een aanpak bij de "bron". Zo is bijvoorbeeld de werkgever mede verantwoordelijk voor het verplaatsingsgedrag van zijn werknemer en zal als zodanig nadrukkelijk betrokken moeten zijn bij het formuleren van de vervoersvragen en de aanpak van de verkeer- en vervoerproblematiek. Door het bieden van alternatieven en door belonen/'bestrafen' van (on-)gewenst gedrag kan een deel van de huidige problemen opgelost worden. Vervolgens worden een aantal praktijkvoorbeelden behandeld ter illustratie van de onderzochte methodieken.

Deze paper eindigt met conclusies en aanbevelingen die een inspiratie bieden voor lokale overheden hoe in de toekomst met verkeer- en vervoerproblemen en aanpassingen van de infrastructuur om te gaan.

1 Inleiding

1.1 Duurzame mobiliteit als uitdaging

Meer en meer is men er van overtuigd geraakt dat (toekomstige) mobiliteitsproblemen niet langer kunnen worden opgelost met behulp van korte termijn oplossingen, louter kleine verbeteringen en door de overheid alleen. Een fundamentele verandering naar een duurzaam mobiliteitsstelsel lijkt noodzakelijk. Zo'n fundamentele verandering wordt aangeduid als een transitie of een maatschappelijke innovatie. Dit betekent dat we niet alleen op andere manier naar ons mobiliteitssysteem gaan kijken, maar het ook anders gaan organiseren en onze dagelijkse routines moeten aanpassen. In dit verband wordt ook wel gesproken van een verandering van respectievelijk cultuur, structuur en werkwijze. Eigenlijk komt het erop neer dat we ons mobiliteitssysteem op een andere, meer duurzame manier moeten gaan invullen. Dat is de uitdaging waar we met z'n allen de komende jaren voor staan en die moet leiden tot een mobiliteit, die voldoet aan people, profit en planet doelstellingen.

1.2 Transitie management als nieuw handelingskader

Ons mobiliteitssysteem vormt de neerslag van een wisselwerking tussen beleid en allerlei maatschappelijke trends en ontwikkelingen. Dit maakt de weg naar een duurzaam mobiliteitsstelsel uiterst complex. We hebben immers te maken met de lange termijn, en dus met onzekerheid, waarin de oplossingen voor korte termijn vraagstukken moeten worden ingepast. Daarnaast moeten we rekening houden met verschillende bestuurlijke en geografische schaalniveaus: gemeente, provincie, rijk, 'Europa' en – in relatie tot vooral het goederenvervoer én gestelde klimaatdoelen – zelfs de mondiale schaal. Vanwege het afstemmen van korte en lange termijn en door de verschillende schaalniveaus zijn er ook talloze spelers in het veld van duurzame mobiliteit, elk met eigen percepties, belangen en doelstellingen. Kortom, het speelveld is breed, veelal onoverzichtelijk en de spelregels zijn alles behalve in beton gegoten. Dat laatste geldt ook voor de rollen van verschillende partijen die in de loop van de tijd aanzienlijk kunnen wijzigen.

Het is een utopie te denken dat we een omslag naar duurzame mobiliteit kunnen managen in de zin van controleren en sturen. Wat we wel kunnen doen is de transitie naar duurzame mobiliteit beïnvloeden. Een manier om dit beïnvloeden in de praktijk handen en voeten te geven, is transitie management. Transitie management is gebaseerd op het denken in termen van systemen (samenhang), het koppelen van een lange termijn visie aan korte termijn acties, het benutten van onzekerheden als kans, het uitvoeren van transitieprojecten en een interactieve proces aanpak.

1.3 Transumo: transitie naar duurzame mobiliteit

De kennisontwikkeling over transities naar duurzame mobiliteit vinden we terug het programma Transumo: TRAnSition to SUStainable MObility. Transumo is een Nederlands platform van meer dan 300 bedrijven, overheden en kennisinstellingen die gezamenlijk kennis ontwikkelen en verspreiden op het gebied van duurzame mobiliteit. Transumo wil bijdragen aan een transitie van het huidige inefficiënte mobiliteitssysteem naar een systeem dat bijdraagt aan versterking van de economische concurrentiepositie, en daarnaast het milieu en de mens grote aandacht geeft. De onderzoek- en kennisontwikkelingsactiviteiten in ca. 40 projecten hebben in de periode 2004 – 2009 plaatsgevonden. Transumo schetst een mogelijk beeld van duurzame mobiliteit en een

aantal mogelijke paden daar naar toe: ter inspiratie, om te laten zien dat het mogelijk is. Transumo is hierbij ook zelf betrokken bij concrete projecten.

1.4 Kennis van Transumo voor gemeenten, provincies en regio's

In Transumo verband zijn zo'n 40 projecten uitgevoerd die eerste stappen zetten op weg naar een duurzame mobiliteit, en daarbij inzichten gebruiken vanuit het gedachtegoed van 'transitiemanagement'. De projecten bevatten daardoor veel kennis die van waarde is voor de praktijkgerichte professional in het mobiliteitsdomein.

Bestuurlijke/processen en Zelfsturing zijn twee van de aspecten van duurzame mobiliteit. Daarnaast zijn andere aspecten van belang zoals Ruimtelijke Ordening, Verkeersmanagement, Goederenvervoer en (collectief) Personenvervoer. Deze paper is er een uit een serie van vijf. De overige aspecten komen in de andere papers aan bod¹.

1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op het gedachtegoed van de Transumo thema's Bestuurlijke Processen en Zelfsturing. Het beschrijft de wijze waarop deze thema's bijdragen aan een duurzamere mobiliteit. Hoofdstuk 3 beschrijft enkele praktijkvoorbeelden en ervaringen vanuit Transumo projecten. In hoofdstuk 4 worden vervolgens de conclusies getrokken.

2 Probleembeschrijving en Context

2.1 Visie

Het mobiliteitsprobleem en het bereikbaarheidsvraagstuk worden traditioneel gezien vanuit het publieke domein met het ministerie van Verkeer & Waterstaat als hoeder ervan: de overheid als probleemeigenaar, de beleidsmaker en oplosser. De overheid heeft zich tot nu toe vooral gericht op vergroting van de capaciteit om de groeiende vraag naar mobiliteit op te vangen: meer wegen, meer openbaar vervoer. Maar het is tot op heden nog niet gelukt, een passende ontwikkeling in te zetten richting duurzame mobiliteit.

In onze filosofie kan dat ook niet. Het transportsysteem is naast een technisch complex systeem ook een sociaal systeem: een samenstel van actoren met een variëteit aan belangen. De interactie tussen deze partijen en belangen bepaalt de ontwikkeling naar de vraag aan mobiliteit. Onze maatschappij ontwikkelt en verandert. Het CPB onderscheidt trends als internationalisering, individualisering, informalisering en informatisering². In het domein mobiliteit zien we bijvoorbeeld een toename aan kris-krasverplaatsingen. We willen en kunnen ook steeds meer doen op verschillende plaatsen; onze economische welvaart en het aanbod van mobiliteit en infrastructuur maken dit mogelijk. Een ander voorbeeld is de toename van e-commerce in de consumentenmarkt (vanuit huis de boodschappen bestellen en laten bezorgen, zodat tijd over is voor andere verplaatsingen). Dit leidt tot extra vervoersbewegingen van leveranciers.

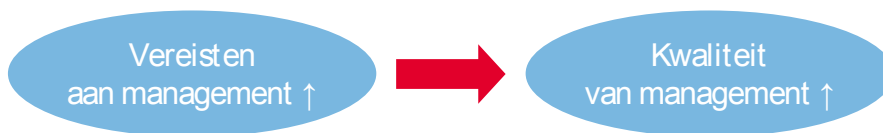
Het sociale systeem is in de loop der jaren complexer geworden, niet alleen moeilijk te overzien en te doorgronden, maar ook onvoorspelbaar. Het creëren van een duurzaam

¹ deze serie papers is gebaseerd op de Transumo-CCT-CROW publicatiereeks, die in het najaar van 2009 is verschenen. Deze reeks ontsluit Transumo kennis voor een praktische doelgroep, zoals gemeenten, regio's, provincies en daarmee samenhangende advieswereld, etc.

² zie SCP/CPB (2000). Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn. Den Haag: SCP/CPB).

systeem vergt kennis over de aard en dynamiek van dit mechanisme. Momenteel is die kennis nog onvoldoende voorhanden.

Er is een discrepantie tussen de eisen die de nieuwe realiteit aan organisaties en hun medewerkers (managers) stelt en de competenties die zij hier tegenover kunnen stellen. Dit geldt ook voor gemeenten en andere overheden. Een van de opgaven van transitie management is daarom het equiperen van beleidsmakers en managers met de aangewezen competenties, inzichten en tools, zie figuur 1 (illustratie vanuit project netlipse.nl).



Figuur 1: Verhoging van vereisten aan het management, geeft een noodzaak tot kwaliteitsverhoging ervan

De vraag blijft evenwel, of het beter equiperen van mensen en organisaties uiteindelijk effect gaat sorteren, wanneer we vasthouden aan de traditionele manieren van aanpakken. Is in sommige gevallen ook niet een ander perspectief wenselijk, van waaruit problemen anders gezien kunnen worden – en waardoor andere oplossingsrichtingen opdoemen? Verschillende signalen duiden erop dat ook de overheid in Nederland zoekende is naar andere benaderingswijzen van o.a. het mobiliteitsprobleem: ontwikkelingen op gebied van afrekenen/betalen (Programma Anders Betalen voor Mobiliteit), versnellen besluitvorming bij infraprojecten (Commissie Elverding), private financiering infrastructuur (Commissie Ruding) en een nieuwe marktinzichting (rapport Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid: Infrastructures- Time to Invest). Op die zoektocht heeft Transumo ingehaakt met initiatieven die ook voor de praktijk van de lagere overheden relevant kunnen zijn.

2.2 De context

Vanuit Transumo is een groot aantal projecten uitgevoerd waarin specifiek is gekeken naar de maatschappelijke aanpak die nodig is om transitie naar duurzame mobiliteit te kunnen bewerkstelligen. Zo zijn de mogelijkheden onderzocht om transitie naar duurzame mobiliteit te realiseren voor de een aantal persistente verkeer- en vervoerproblemen die iedereen kent en die haast onoplosbaar lijken. Voorbeelden zijn de dichtslibbende achterlandverbinding van de haven van Rotterdam en het vollopende wegennet rondom Schiphol en de Flower Mainport Aalsmeer. De Transumo-projecten die in dit verband zijn opgezet om de bestuurlijke 'lock in'-situaties te doorbreken, hebben kennis opgeleverd hoe dit ook in andere situaties zou kunnen. Tevens zijn organisatorische concepten ontwikkeld om dit doel te bereiken.

Daarnaast is duurzame mobiliteit geen exclusief item voor de overheid. Verzekeraars, werkgevers, vastgoedontwikkelaars en publiekstrekkingen zijn net zo goed eigenaar van het bereikbaarheidsprobleem, als sleutels tot nieuwe aanpakken. Zij hebben namelijk allen (financiële) relaties met mobilisten – en het zijn net deze relaties die mogelijkheden bieden. Mogelijkheden voor nieuwe diensten, producten, concepten en onderhandelingsarrangementen. De basis hiervoor is informatie over de kosten van keuze alternatieven. De overheid stuurt op de invulling van randvoorwaarden.

Tenslotte is ook gebruik gemaakt van het marktmechanisme om doelen te bereiken. Hierbij worden doelgroepen, in de verkeerssector met name automobilisten, gestimuleerd tot gewenst gedrag door middel van een financiële impuls (belonen/straffen).

2.3 Demand Management

Een veelbelovend perspectief dat Transumo in projecten heeft toegepast, is Zelfsturing of Demand Management. Het is een breed begrip. Bij Zelfsturing gaat het om (potentiële) gebruikers van het mobiliteitsstelsel bewust te maken van hun keuzemogelijkheden en de gevolgen van hun keuze. Het doel hiervan is om gebruikers bewust keuzes te laten maken voor de noodzaak van de verplaatsing en vervolgens voor de meest wenselijke vervoerwijze en tijdstip voor die specifiek verplaatsing. Transumo heeft een aantal projecten laten uitvoeren die gebruik maken van dit "mechanisme" om aan te tonen dat dit werkt. In deze context gaat het om de mogelijkheid voor de mobilist, diens locatie- en verplaatsingsgedrag te optimaliseren op basis keuzevrijheid en het belonen van gewenst gedrag.

Demand Management zet vooral in op het beïnvloeden van de mobiliteitsvraag. Daar ligt een belangrijk raakvlak met duurzaamheid. De vraag naar mobiliteit geldt niet langer als vast, exogeen gegeven, als "afgeleide vraag", en daarmee als *fait accompli*. Anders gezegd: Demand Management probeert te komen tot endogenisering van de verplaatsingsvraag en gaat daartoe op zoek naar mechanismen om de mobilist ertoe te verleiden zijn gedrag aan te passen.

Het accent ligt daarbij op beprijzen en belonen, kortom de speurtocht hoe geldstromen zijn ingericht en welke geldstromen er überhaupt toe doen bij het gedrag van de reiziger. Het maakt expliciet dat en hoe organisaties het mobiliteitsgedrag beïnvloeden van individuen. Individuen optimaliseren hun gedrag op basis van arrangementen van die organisaties, bijvoorbeeld:

- *Heffingen en Belasting*: variabele resp. vaste heffingen van wegbeheerder cq. belastingautoriteit (Anders Betalen voor Mobiliteit);
- *Financiële dienstverlening*: autoverzekeringen en autofinancieringen;
- *Arbeidsvoorwaarden*: reiskostenvergoedingen, regelingen voor verstrekking van parkeerplaatsen en leaseauto's, e.a.;
- *Locatiemarketing*: omzetafhankelijke parkeertarieven, valet Parking ea.

De mobilist optimaliseert zijn gedrag op basis van dergelijke arrangementen. Bij Demand Management treden 2 veranderingen op: de mobilist krijgt keuzevrijheid (waar die eerst ontbrak) in combinatie met een beloning van gewenst gedrag.

Bij Demand Management staat de vernieuwing van deze arrangementen centraal. Dit gaat meestal gepaard met de inzet van ICT om het feitelijk gedrag te registreren en de financiële vertaling daarvan af te wikkelen. De ontwikkeling van ICT maakt dergelijke concepten nu pas mogelijk. ICT koppelt mobiliteitsgedrag aan geldstromen, maakt 1 op 1 relaties mogelijk en creëert daarmee mogelijkheden tot beïnvloeding. Zo kunnen per individu vraag en aanbod, tijd en context op elkaar worden afgestemd en kunnen duurzame en minder duurzame mobiliteitskeuzes worden geregistreerd en financieel verrekend.

Met het prijsbeleid van Anders Betalen voor Mobiliteit zet de overheid Demand Management in om de mobiliteitsvraag naar plaats en tijd te beïnvloeden. En met Spitsmijden is aangetoond dat inzet van het prijsinstrumenten door de wegbeheerder daadwerkelijk effectief is (zie hoofdstuk 3).

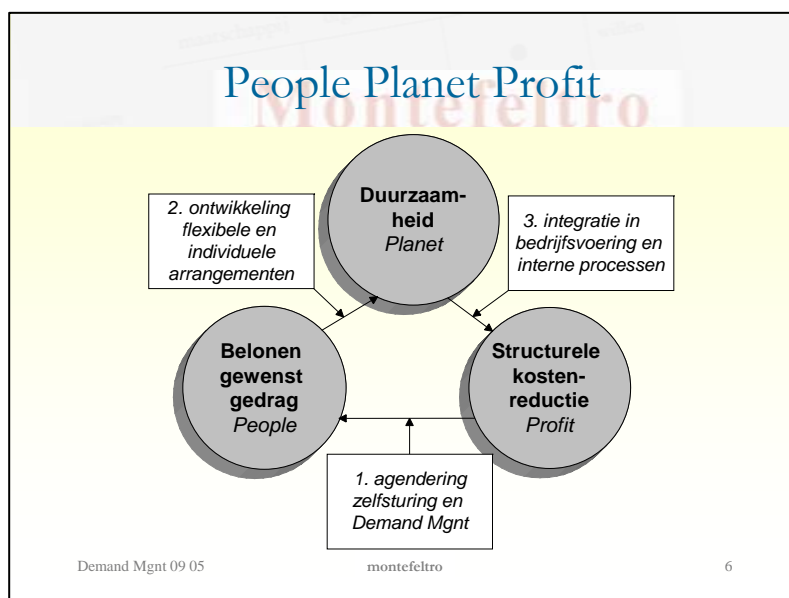
Maar gezien de breedte van het scala aan arrangementen is duidelijk, dat niet alleen de overheid een speler is. Ook werkgevers, financiële dienstverleners en publiekstrekkingen kunnen het prijsinstrument inzetten en de mobiliteitsvraag beïnvloeden. Dit is voor beleidsmakers op gemeentelijk en regionaal niveau een belangrijk inzicht. Immers samen met deze partijen krijgt het vervoerbeleid gestalte om tot maatwerk en draagvlak te komen. Kennis van de rol die deze partijen kunnen gaan spelen kan de onderhandelings situatie van overheden veranderen - en daarmee de uitkomsten van processen.

Demand Management kan leiden tot beïnvloeding van de mobiliteitsvraag – en daarmee duurzaamheid ten goede komen. Hier ligt een parallel met het beleid van overheden. Maar er is ook een fundamenteel verschil: private partijen zullen Demand Management inzetten vanuit een andere motivatie. Het gaat hen om kostenreductie, concurrentievoorsprong, innovatie van dienstverlening, het realiseren van nieuwe kansen.

Waar nieuw ondernemerschap, inzet van nieuwe technologie, belonen van gewenst gedrag flexibele, geïndividualiseerde arrangementen en herziene bedrijfsprocessen samengaat met duurzaamheid is sprake van People Planet Profit (zie Figuur 2).

Demand Management is om meerdere redenen relevant, omdat:

- Het aansluit bij maatschappelijke trends als individualisering en informatisering;
- Het nieuw handelingsperspectief biedt aan werkgevers, publiekstrekkingen, logistieke dienstverleners, wegbeheerders, vastgoedsector;
- Het innovatiekansen biedt in de tertiaire sector (financiële, logistieke dienstverleners, aanbieders mobiliteits- en bereikbaarheidsdiensten);
- Het overheden nieuwe onderhandelingsruimte naar private partijen biedt in de van oudsher problematische afstemming tussen beleid voor RO en mobiliteit.



Figuur 2: Zelfsturing en People Planet Profit

Door de aandacht voor de invloed en inrichtingsvorm van geldstromen op het gedrag van de mobilist, staat binnen dit nieuwe perspectief niet langer de overheid per definitie centraal in het debat over mobiliteit en bereikbaarheid. Verzekeraars, werkgevers, vastgoedontwikkelaars en publiekstrekkingen beschikken over interessante sleutels tot een duurzaam mobiliteitsstelsel: zij hebben namelijk allen (financiële) relaties met

mobilisten. Zij kunnen bestaande vaste arrangementen anders inrichten waardoor beloningsmodellen ontstaan.

Met de resultaten van Transumo in handen kunnen zij zich de vraag stellen hoe strategisch de huidige arrangementen zijn ingericht. Meestal is daarbij sprake van vaste arrangementen: ingericht op basis van bezit, niet op gebruik. Dit geldt bijvoorbeeld voor ziekenhuizen, die een vaste abonnementsprijs hanteren voor parkerende medewerkers – of die nu 1 keer of 20 keer per maand parkeren. Dat arrangement blijkt in 2e instantie niet strategisch: de medewerker krijgt van het ziekenhuis niet het financiële signaal dat minder parkeren op prijs wordt gesteld. De medewerker staat immers op de plek van zijn boterham: de patiënt en bezoeker (die meestal niet kunnen parkeren – én waaraan het ziekenhuis meestal per parkeertransactie veel meer verdient).

Zo beschouwd is de innovatie van de dienstverlening van genoemde, private partijen feitelijk een vorm van dienstvernieuwing. En zo beschouwd is de nieuwe schaarste aan bereikbaarheid voor deze partijen niet alleen een probleem op-te-lossen-door-de-overheid, maar vooral ook een kans voor ondernemerschap. Het biedt mogelijkheden voor nieuwe diensten, producten, concepten en onderhandelingsarrangementen. De basis hiervoor is informatie over de kosten van keuzealternatieven. De overheid stuurt op de invulling van randvoorwaarden.

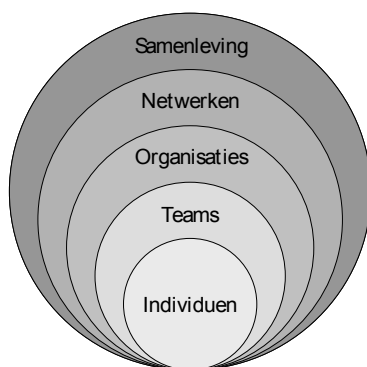
Maar Demand Management biedt ook de bekende partijen in verkeer en vervoer (overheid, aanbieders van openbaar vervoer) nieuwe handelingsperspectieven op basis van geïndividualiseerde arrangementen. Ook kan de overheid een procesrol spelen om de vernieuwing te versnellen.

2.4 Positionering

Transumo levert een belangrijke kennisbijdrage aan het versnellen van de gewenste transitie, door via concrete projecten en in proeftuinen aan te tonen:

- Hoe de bestuurlijke 'lock-in' situatie kan worden doorbroken;
- Hoe vernieuwende organisatorische en technische concepten die daar een bijdrage aan leveren daadwerkelijk kunnen worden geïmplementeerd;
- Hoe een vernieuwende kennisinfrastructuur de kenniskringloop voor duurzame mobiliteit bestendigt.

Het thema Bestuurlijke Processen, betreft alle drie, waarbij we bij de tweede alleen naar de organisatorische concepten kijken (die natuurlijk wel in een wereld plaats vinden waar deze technische concepten belangrijk zijn en dus ook voor ons).



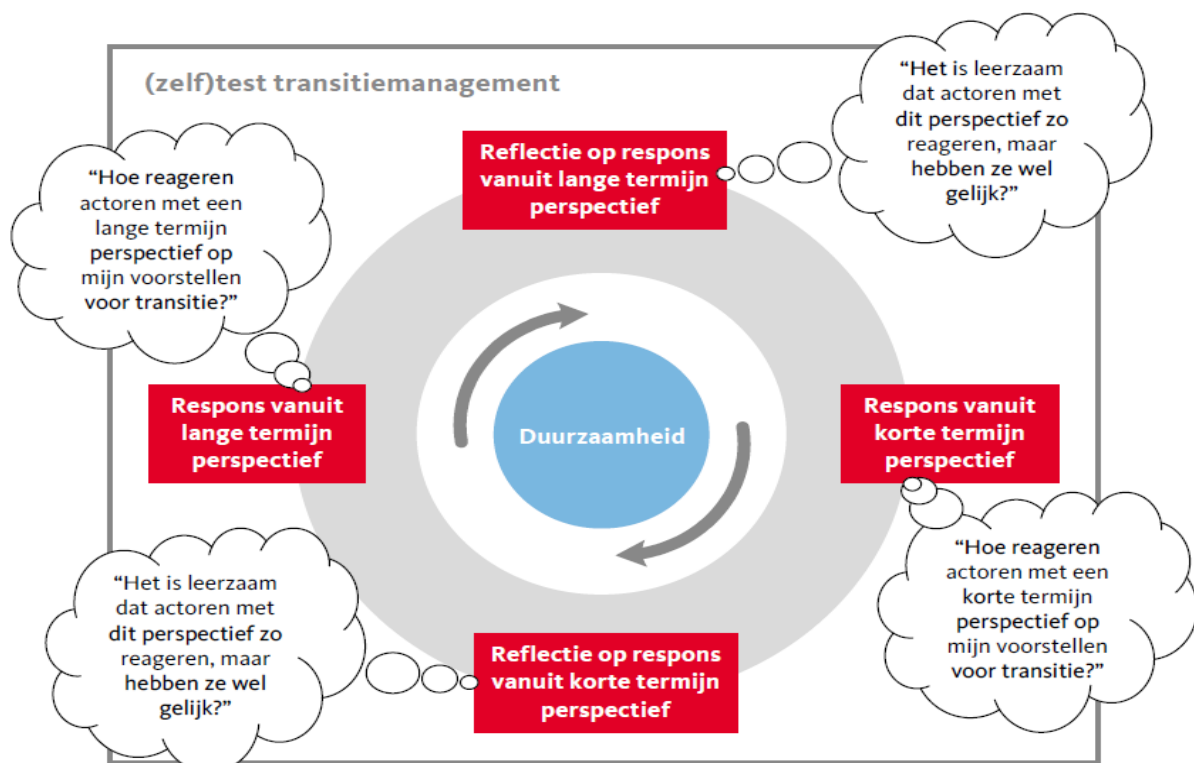
Figuur 3: Aangrijpingspunten van onderzoek en aanbevelingen

Dit geeft ook tevens de bijzondere positie weer van het thema: het betreft niet inhoudelijke (technologische, logistieke) oplossingen, maar concentreert zich op competenties van bestuurders en managers, samenwerking binnen teams en organisaties, het opereren van netwerken en de invloed van de samenleving als geheel (context). Verschillende projecten binnen het thema grijpen op verschillende punten aan.

3 Praktijkvoorbeelden

3.1 Uw eigen transitie naar duurzame mobiliteit monitoren

Alle Transumo projecten zijn bekeken op transitiebijdrage. Vanuit dit onderzoek, is een gedachtecirkel opgesteld, die de professional zelf kan gebruiken bij transitieprojecten.



Figuur 4: Transitie als Benchmark

De visie is dat we vanuit visies kijken (groot denken), naar successen in projecten (klein doen). Transitie management is een iteratief proces waarin resultaten op korte termijn worden bekeken en in verband worden gebracht met de bijdrage op lange termijn. Het is een continu cirkelen tussen ervaringen (respons) en reflectie. Transities veranderen gedurende het proces van inhoud, participanten en te bewandelen pad, zie figuur 4. In retrospectief heeft Transumo – opgezet als programma voor kennisontwikkeling – ook een rol gespeeld als innovatieprogramma. De tripartiete opzet (bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen) was hierin een sleutel voor succes: praktijkproeven maken innovaties tastbaar en wetenschappelijke evaluatie maakt behaalde resultaten geloofwaardig en overdraagbaar. Wel stelt dit hoge eisen aan regie. Immers ondernemers hebben zelden een natuurlijke affiniteit met onderzoek.

3.2 Voorbeelden van Demand Management

Bij Demand Management staat het met behulp van arrangementen beïnvloeden van de vraag door prijsprikkels centraal. Daarmee legt Zelfsturing een relatie tussen (de samenhang tussen) verkeer- en vervoerstromen enerzijds en de inrichting van geldstromen anderzijds. Zelfsturing is gericht op de complexe, dubbele optimalisering van het arrangement, en wel zodanig, dat prijsprikkels de verbindende schakel vormen tussen kostenbesparing en een optimalisering van mobiliteit c.q. bereikbaarheid. Het inzicht wint terrein dat de potentiële betekenis van Zelfsturing in het verkeer en vervoerdossier nog veel groter zou kunnen zijn. Dit is verbonden aan het besef dat de omvang van geldstromen rond mobiliteit en bereikbaarheid in de private sector vele malen groter zijn dan in de overheidsmarkt. Voor Zelfsturing is dit een cruciaal inzicht - het gaat immers om herinrichten van geldstromen.

De effectiviteit van belonen van gewenst gedrag

Drie proeven zijn uitgevoerd waarin mobilisten financieel werden beloond voor het mijden van de ochtendspits (300 tot 500 deelnemers op de trajecten A12 Zoetermeer-Den Haag, A12 Gouda-Den Haag en het NS-traject Utrecht-Den Haag). Bij de proeven op de A12 bleek dat een kleine vergoeding reeds veel automobilisten verleidde om niet, op een ander tijdstip of met een ander vervoermiddel te gaan reizen. Als tevens een NS Businesscard wordt aangeboden, neemt het treingebruik nog verder toe.

Er is ook onderzocht of het gehanteerde beloningsconcept kan worden omgebouwd naar een budgetneutraal bonus-malusconcept, met behoud van effectiviteit en draagvlak, en of het concept ook zou kunnen werken in het treinreizigersvervoer.

Spitsmijden maakte duidelijk dat kleine beloningen grote effecten kunnen hebben op verplaatsingsgedrag in de kennelijke probleemgroep van 'verstokte automobilisten'. De euforie over het resultaat heeft geleid tot een stroomversnelling: meer projecten, opschaling, verbreding naar openbaar vervoer, (inter)nationale aandacht. Door een flexibele opstelling is deze opschaling deels binnen het Transumo-programma gerealiseerd, met betrokkenheid van een groeiend aantal betrokken publieke en private partijen.

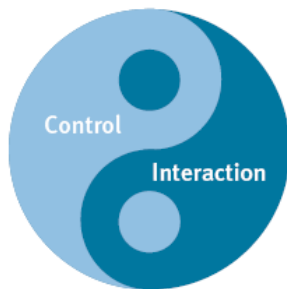
Variabilisatie van (een deel van) de vaste kosten van het vervoermiddel

Als voorbeeld is hier gekozen voor kilometerverzekeren (ook: Pay As You Drive). De praktijkproef met Kilometerverzekeren met 6 verzekeringsmaatschappijen en 200 deelnemers heeft getoond dat jongeren bereid zijn hun rijgedrag aan te passen op basis van prijsprikkels en geen moeite hebben met privacy. In 2005 waren verzekeraars sceptisch over Pay As You Drive (PAYD). De resultaten van de praktijkproef hebben een aantal verzekeraars overtuigd van de kansen, óók in Nederland. De eerste diensten komen nu op de markt.

In het project is onderzocht of de deelnemers met een korting op hun premie zijn verleiden tot verkeersveiliger gedrag, ook een onderdeel van de 3P-benadering van duurzame mobiliteit. Door middel van een black box in de auto werd hun rijgedrag geregistreerd. De korting nam toe of af naargelang het aantal gereden kilometers, tijdstip en snelheid. Uit de resultaten blijkt dat deze wijze van afrekenen tot significant minder snelheidsovertredingen en verkeersveiliger gedrag leidt. Het variabiliseren van de kosten leidt dus tot een bewuster autogebruik. Voorwaarde voor een goede werking van dit instrument is wel dat deelnemers voldoende terugkoppeling krijgen over hun rijgedrag.

3.3 Voorbeelden van bestuurlijke processen

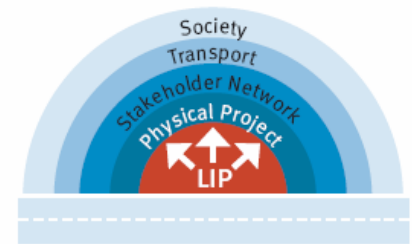
Het meest besproken grote infrastructurele project van Nederland is momenteel de Noord/Zuidlijn in Amsterdam. Budgetoverschrijdingen van honderden miljoenen euro en een opleveringsdatum die alsmaar verder vooruit wordt geschoven, maken de geesten bijna rijp voor algehele stopzetting. En de Noord/Zuidlijn staat niet op zichzelf. Zowel nationaal als internationaal zijn er voorbeelden te over van grote infrastructurele projecten die sterk ter discussie staan. Neem de Kanaaltunnel of de tunnel onder Maastricht. Gevolg: ontevredenheid bij de betrokkenen en een onevenredig groot beslag op overheidsgeld, met alle maatschappelijke onrust van dien.



Figuur 5: Balans tussen 'control' en 'interaction'

Twee interessante noties.

- 1 Het managen van grote infrastructurele projecten vereist een balans tussen 'control' en 'interaction' (links).
- 2 Een project kan vanuit verschillende invalshoeken worden aangepakt (rechts). Projecten worden nog veelal als infrastructureel gezien, waardoor de toegevoegde waarde voor de samenleving als geheel wordt beperkt.



Figuur 6: Vier verschillende invalshoeken

De risico's van transitieprojecten lijken in sommige opzichten op die van grote infrastructurele projecten. Ook hier gaat het immers om complexe en ingrijpende veranderingen die verwachtingen niet altijd hoeven waar te maken of kunnen leiden tot grote budgetoverschrijdingen. Het cruciale vraagstuk dat zich in beide soorten projecten voordoet, is de spanning tussen interactie en controle: hoe zorg ik enerzijds voor draagvlak en realisatie van de doelstellingen en hoe borg ik anderzijds de voortgang van een project en de juiste inzet van middelen? Gezien het feit dat zich in dit spanningsveld zoveel problemen voordoen, bestaan er blijkbaar nog geen goede managementmethoden om met deze spanning om te gaan, of wordt hiervan onvoldoende gebruik gemaakt.

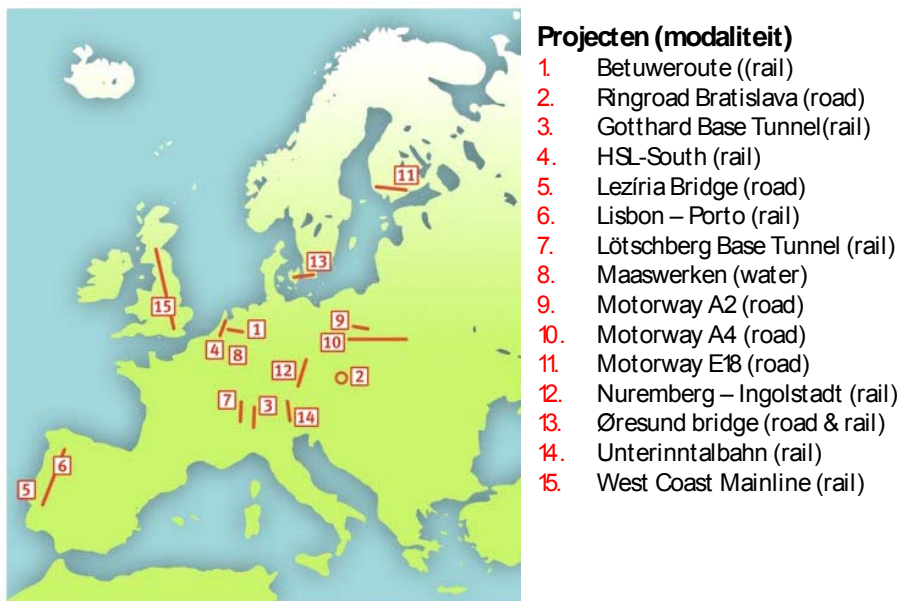
Succesfactoren

Wanneer is een infraproject succesvol? Of waarom zijn de kosten zo moeilijk beheersbaar? Deze en andere vragen zijn belangrijk voor toekomstige grote investeringsprojecten. Het gaat hier om het inzicht krijgen in succes en faalfactoren en hoe daarmee om te gaan.

In het Transumo-project NETLIPSE zijn, in samenwerking met internationale partners en met medefinanciering van de Europese Commissie, het verloop en het succes van vijftien grote Europese infrastructurele projecten onderzocht. De betreffende projecten staan in figuur 7. De gebruikte onderzoeksmethodiek was die van action research: de onderzoekers maakten actief deel uit van de te onderzoeken projecten. Ze hielden interviews en voerden deskresearch uit, waarvan de uitkomsten steeds direct werden teruggekoppeld naar het project. Een vergelijking van de vijftien projecten leert dat hoe sterk de context van Europese projecten soms ook verschillen, de managementproblemen en –oplossingen doorgaans verassend goed vergelijkbaar zijn. Zo bleken de projectorganisaties in de vijftien onderzochte gevallen bijna allemaal meer competent op

het gebied van controle dan op dat van interactie. In een aantal gevallen was de controlefunctie zelfs uitstekend vervuld. Hoewel de buitenwereld daar een ander beeld van had, was de feitelijke budgetoverschrijding bij de aanleg van de Betuwelijn, bijvoorbeeld maar 2 procent ten opzichte van het tracébesluit uit 1996. De gerealiseerde inbedding en het draagvlak van alle projecten, daarentegen, waren uiteindelijk meestal veel minder groot dan mogelijk.

Een andere les uit de vijftien projecten is dat de koppeling tussen de oorspronkelijke doelen van een project en de feitelijke realisatie in de loop van de tijd vaak uit het oog wordt verloren. Eerst weet men duidelijk wat de toekomstige gebruikers willen, na verloop van tijd raakt men het zicht daarop kwijt en maakt men uiteindelijk iets anders dan de doelgroep had gewenst. Uiteraard beperkt dit de beoogde meerwaarde van een project.



Figuur 7: 15 grote infraprojecten onderzocht in NETLIPSE

Wat verder opvalt is dat alle projecten hebben geleden aan de 'leerparadox': iedereen erkende de meerwaarde van het leren van anderen, maar bijna niemand zag het als een serieuze taak voor de eigen projectorganisatie. Een positieve ontwikkeling in bijna alle projecten was dat de focus in de loop van de tijd min of meer verschoof, van lineair en vrij gescheiden project- en procesmanagement naar meer planmatig, zich ontwikkelend en integraal management. Tot slot is overal opgevallen dat zich tijdens de uitvoering van alle soms onverwachte gebeurtenissen afspelen die grote consequenties hebben (9/11, verkiezingen, financiële en economische crises, enzovoort). Deze kunnen forse spanningen opleveren en infrastructurele projecten fundamenteel veranderen en zullen dan ook actief bekeken opgepakt moeten worden.

Achterlandverbindingen

De bereikbaarheid van mainports is van levensbelang voor het functioneren van deze ports. Elke haven heeft behoefte aan optimale achterlandverbindingen voor alle modaliteiten. Dit leidt vaak tot grote spanningen met overheden en burgers die zich belemmert voelen door de zware vervoersstromen op die verbindingen. In

Transumoverband is gekeken naar deze problematiek en hoe hier op een andere wijze mee omgegaan kan worden.

In het project 'Transumo-A15: Van Maasvlakte naar achterland' zijn nieuwe mogelijkheden onderzocht om de achterlandverbinding van en naar de haven van Rotterdam duurzaam te verbeteren. Daarbij ging het vooral om het creëren van een gedeelde sense of urgency, het ontwikkelen van een langetermijnperspectief, nieuwe vormen van samenwerking met partijen en een andere projectaanpak. De gevolgde werkwijze was complex en vergde veel inspanning, maar heeft gewerkt en verdient zeker navolging in andere complexe projecten.

De bereikbaarheid van de Mainport Rotterdam is van groot belang voor zowel de regionale als de nationale economie. Toch is de bereikbaarheid nu al problematisch. Met name de A15, de belangrijkste achterlandverbinding van het havengebied, staat nu vaak vol. De wegbeheerder, Rijkswaterstaat, investeert daarom zeer fors in de capaciteitsvergroting van deze weg.

In het project is eerst intensief overlegd met en tussen partijen om tot een gedeelde sense of urgency te komen. Dat is gelukt. Vervolgens is getracht om gezamenlijk een streefbeeld van duurzaam vervoer in de havenregio uit te werken. Dat bleek lastiger dan gedacht, vooral omdat kwaliteitsbeelden en duurzame mobiliteit nog niet zo makkelijk zijn te operationaliseren. Uiteindelijk is het hier wel in geslaagd, en is een streefbeeld



Figuur 8: Transumo A15, een overzicht van I/C waarden (intensiteit/capaciteit). Het betreft hier als voorbeeld de ochtendspits in een bepaalde scenario voor 2033.

'Optimale bereikbaarheid binnen wettelijke randvoorwaarden' geformuleerd. Op basis hiervan is een maatregelenpakket geformuleerd. De eerste versie daarvan bestond uit een aantal klassieke en moderne onderdelen. Het pakket was in de ogen van de projectdeelnemers veelbelovend, maar nog niet uitputtend. Daarom werd een tweede pakket ontwikkeld, '3D – Duurzaam, Dynamisch en geDurfd'. Dit omvatte veel meer innovatieve, en ook veel meer duurzame, oplossingsrichtingen. Parallel aan dit traject is een innovatie-impuls aan het project gegeven door twee workshops te organiseren met buitenstaanders, zogenaamde innovators. Zij reflecteerden, zowel projectinhoudelijk als procesmatig, op de tussenresultaten van het project en brachten ideeën voor nieuwe oplossingsrichtingen in. Dat leverde een aantal interessante inhoudelijke en procesmatige aanbevelingen op, die momenteel verder worden uitgewerkt door de betrokken partijen.

4 Conclusies

Bij het organiseren en veranderen van bedrijfs- en bestuurlijke processen in personen- en goederenvervoer zijn kentallen, effecten, afwegingskaders en beoordelingsystematieken een belangrijk aspect. Deze gegevens worden gebruikt in het proces om gemeenschappelijk met een groot aantal stakeholders tot oplossingsrichtingen te komen voor de lange termijn. Naast kwantitatieve gegevens zijn ook ervaringen en meer kwalitatieve gegevens van belang.

Bij Demand Management blijkt kennis over kosten van verplaatsen positief uit te werken op het verplaatsingsgedrag. De consument gaat nu veel bewuster om met zijn vervoermiddelkeuze per gewenste verplaatsing.

Er zijn nieuwe samenwerkingen ontstaan/gevormd tussen partijen die vaak nog geen samenwerkingsrelaties hadden. De voorbeelden illustreren het nut en de noodzaak dat om tot aanpakken voor duurzame mobiliteit samenwerking met verschillende partijen nodig is en dat het proces om samenwerking te komen net zo waardevol is als de duurzame oplossingen die de samenwerkingen voortbrengen.

Er bestaat spanning tussen lange termijn denken en het korte termijn doen. Aan de ene kant ontwikkelen de projecten oplossingsrichtingen voor een duurzame mobiliteit die zich over 15 tot 30 jaar zou moeten manifesteren. Dit perspectief op de lange termijn maakt het mogelijk om los te komen van de hedendaagse praktijk, innovatieve oplossingsrichtingen te genereren en zodanig overeenstemming te bereiken tussen de verschillende partners. Tegelijkertijd vormt het vertalen van het gewenste perspectief naar de benodigde acties, veranderingen en handelen die hiervoor nodig zijn op de korte termijn, een lastige opgave. Marktpartijen zijn zich in principe bewust van het lange termijn perspectief maar hun strategie is vaak gericht op de volgende 3 tot 5 jaar. Concurrentieposities zijn van belang bij het investeringsvraagstukken rondom nieuwe duurzame oplossingen.

Een transitieproject is een manier om vernieuwende oplossingen te vinden voor een belangrijk en structureel maatschappelijk probleem. Daarvan staat noch de weg die moet worden gevolgd, noch de uitkomst bij voorbaat vast. Beschouw uw project dus tevens als middel om te leren over wenselijke ontwikkelingsrichtingen en de te hanteren aanpak.

Daarbij gaat het om drie soorten leerprocessen:

- breed leren: leren over de maatschappelijke opgave, over de elementen die bijdragen aan de hardnekkigheid van problemen, over de (sector)en waarop het probleem betrekking heeft en over de mogelijke bijdrage van het experiment aan de maatschappelijke opgave;
- sociaal leren: het samen van elkaar leren, het leren in groepen van uiteenlopende mensen en partijen, het leren van verschillende manieren van kijken en het leren door middel van gezamenlijke betekenis- en zingeving
- "tweede orde leren": het ter discussie stellen van bestaande manieren van denken en handelen en het realiseren van een perspectiefwijziging of denkomslag.

Overigens zullen de partijen in een project uiteenlopende redenen hebben om mee te doen. De volgende tabel laat zien dat ze verschillende doelen, ook op het gebied van leren, hebben.

Type partij	Redenen voor betrokkenheid bij of steunen van (technologie) experimenten
Bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over de onvolkomenheden en marktpotentie van een nieuw product. • Voorbereid zijn op een verandering in marktvrage. • Beïnvloeden van overheidsbeleid door het bieden van oplossingen voor een milieu-, economisch of ander type probleem.
Lokale overheden	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over een nieuwe technologie of benadering die een oplossing kan bieden voor lokale problemen (vervuiling, overlast, werkloosheid, congestie, ..).
Centrale overheden	<ul style="list-style-type: none"> • De maatschappij laten leren over nieuwe technologische en andere opties, en afstemming faciliteren tussen partijen. • Nieuwe economische activiteit creëren. • Het genereren van kennis voor beleid om sociaal wenselijke uitkomsten te bereiken.
Consumenten- en burgerorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over eigen behoeften; nieuwsgierigheid: is het wat voor mij? • Demonstreren van duurzame levensstijl aan anderen. • Bijdrage aan het verminderen van milieubelasting.
Maatschappelijke organisaties	<ul style="list-style-type: none"> • Haalbaarheid van duurzame levensstijl demonstreren en daarvoor bredere steun verkrijgen. • Experimenten zijn de motor van campagnes.

*Tabel 1: Redenen waarom verschillende partijen geïnteresseerd zijn in experimenten
Naar: Hoogma et al. (2002, p. 202)*

Acknowledgement

Dit paper is tot stand gebracht op basis van documenten, die in het kader van de kennisoverdracht van Transumo zijn opgesteld. Daarnaast is gebruik gemaakt van teksten zoals die door Vincent Delemarre en Martin van de Lindt zijn opgesteld voor de Transumo/CROW/CCT publicatierreeks "Duurzame Mobiliteit in stad en regio" (voorlopige titel). We danken hen en de projectleiders van de verschillende Transumoprojecten voor het mogen gebruiken van hun materiaal (beschikbaar op www.transumofootprint.nl).

Referenties

- Egeraat, D. van.* Geldstromen rond werken en mobiliteit in Rijnmond, (Montefeltro, Februari 2008)
- Hertogh, M., S. Baker, PL Staal-Ong, E. Westerveld.* Managing Large Infrastructure Projects (Utrecht, AT Osborne, 2008)
- Hoogma, R, Kemp, R. Schot, J.* Experimenting for Sustainable Transport. The Approach of Strategic Niche Management (London, Spon Press, 2002)
- Rotmans, J.* 'Transitieaanpak: Groot denken, klein doen', (Presentatie tbv Transumo projectendag, Mobilion, 19-12-2006; www.transumofootprint.nl).
- SCP. CPB.* Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn. (Den Haag, SCP/CPB, 2000)
- Teisman, G.* Publiek management op de grens van chaos en orde (Den Haag, SDU, 2005)
- Transumo/CROW/CCT.* Een nieuw handelingsperspectief voor duurzame mobiliteit. Deel 1 van de publicatierreeks "Duurzame Mobiliteit in stad en regio" (werktitel) (CROW, Ede 2009)