

De markt als regisseur van mobiliteitsmanagement?

Hans Voerknecht – CROW-KpVV – hans.voerknecht@crow.nl

Friso Metz – Advier – friso.metz@advier.nl

Tilly Broersen – Advier – tilly.broersen@advier.nl

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 19 en 20 november 2015, Antwerpen

Samenvatting

Dit paper gaat in op het belang van publiek-private samenwerking in mobiliteitsmanagement: de overheid trekt zich verder terug en budgetten krimpen. Dat leidt tot een groeiende behoefte aan structurele samenwerking en structurele financiering.

Veel partijen vinden dat 'de markt' op termijn de lead moet nemen in mobiliteitsmanagement. Wat 'de markt' is, blijft echter onduidelijk. Wanneer overheden zeggen dat 'de markt' meer moet doen, wordt vaak bedoeld dat de overheid het niet meer doet. 'De markt' slaat dan op alle andere partijen, en die moeten de bal dan maar oppakken. Ook ontbreekt het aan een (tijd)pad om marktpartijen in het zadel te helpen, en aan inzicht in de voorwaarden waaronder de markt zich kan ontwikkelen.

Helderheid is nodig over wat en wie 'de markt' is. Zo is er een onderscheid tussen de vragende markt en de aanbiedende markt. De overheid zelf speelt ook een rol in beide markten, wat het onderscheid tussen overheid en markt complex maakt.

Publiek-private samenwerking in mobiliteitsmanagement komt vaak niet goed van de grond, doordat:

- overheden niet altijd goed omgaat met de verschillende rollen die ze hebben;
- overheden geneigd zijn om in de opdrachtgever-opdrachtnemersverhouding te schieten;
- subsidieregelingen vaak zodanig zijn dichtgetimmerd, dat aanbieders niet goed in kunnen spelen op de marktbehoefte;
- overheidsprogramma's vaak een kortetermijndoel hebben, terwijl aanbieders continuïteit nodig hebben voor een sluitende business case;
- partijen verschillende doelen hebben;
- vertrouwen ontbreekt en er nog weinig ervaring is.

De overheid blijft nodig bij mobiliteitsmanagement. Om publiek-private samenwerking tot stand te laten komen, is nodig dat:

- de mindset verandert;
- de overheid veel meer voor een regisseursrol kiest;
- de beheerskant onderdeel wordt van subsidies en aanbestedingen;
- inkoopafdelingen meer ervaring opdoen met publiek-private samenwerking.

1. Aanleiding

De toenemende mate van (verplichte) betrokkenheid van (vooral regionale) overheden en private partijen bij de thema's mobiliteit en bereikbaarheid, heeft er voor gezorgd dat de markt de laatste jaren de eerste stappen naar volwassen heeft gezet.

De laatste jaren zijn veel nieuwe bedrijven opgericht die inspelen op mobiliteitsbehoeften, zogenaamde aanbieders. Denk aan nieuwe bedrijven zoals sQoot, MobiltyMixx, Shuttle2 etc, die een groot raakvlak hebben op gebied van duurzame mobiliteit. Maar denk ook aan traditionele bedrijven die veranderen, zoals verschillende leasemaatschappijen en openbaar vervoer aanbieders. Nationale, regionale en lokale overheden willen verkeersproblemen oplossen en hun bereikbaarheid verbeteren. Private partijen, de vragende markt, zien steeds meer het economische belang van een goede en robuuste bereikbaarheid.

De ervaring leert dat mobiliteit en bereikbaarheid lastige onderwerpen zijn voor lokale overheden en private partijen. Individuele bedrijven beschikken vaak niet over voldoende financiële middelen om robuuste mobiliteitsdiensten op te zetten en/of te financieren en ageren tegen de overheid die het in hun ogen niet altijd goed doet. Overheden zitten vaak vast in regelgeving en/of traditionele denkkaders. Samenwerking is dan ook onontbeerlijk maar komt vooralsnog maar mondjesmaat van de grond. Vaak beperkt de samenwerking tot de standaard opdrachtgever-opdrachtnemersrol. De overheid pompt geld in een project, die de markt vervolgens uit dient te voeren en verder op te pakken. De basis voor een robuuste aansturing, nl: een goede privaat-private samenwerking en een goede publiek-publieke samenwerking gecombineerd in een privaat-publieke samenwerking komt vaak niet verder als een stukje tekst in een plan van aanpak.

In dit paper geven we inzicht in de noodzaak van publiek-private samenwerking in mobiliteitsmanagement, wie de vragende en aanbiedende partijen zijn, welke dilemma's er zijn waardoor de samenwerking moeilijk tot stand komt en wat de mogelijke oplossingen zijn.

2. De noodzaak van publiek-private samenwerking (PPS)

In de wereld van mobiliteit en bereikbaarheid is er een steeds groter wordende behoefte tot samenwerking bij zowel de publieke als aan de private kant. Een samenwerking die verder gaat dan de rol van opdrachtgever-opdrachtnemer. Een samenwerking op basis van gelijkwaardigheid, werken aan gezamenlijke doelstellingen en het hebben van een lange termijnvisie. Met een PPS in deze bedoelen we alle vormen van samenwerking waarin publieke en private partijen op gelijkwaardige en langdurige basis samenwerken.

Er zijn verschillende redenen aan te wijzen waarom samenwerking nuttig en/of noodzakelijk is en kan zijn op gebied van mobiliteitsmanagement:

- De overheid trekt zich steeds meer terug en pakt steeds meer de rol van regisseur in plaats van uitvoerder.
- De krimpende budgetten bij overheden zorgen voor meer behoefte aan structurele samenwerking (en financiering!) voor langer termijn.
- De wens voor robuuste maatregelen; geen tijdelijke maatregelen maar een maatregel met een langer termijnvisie, met een duurzame blijvende gedragsverandering.
- De wens vanuit de markt voor nieuwe samenwerkingsvormen op gebied van stad, ruimte en mobiliteit.

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu speelt hierop in. In het vervolg van het Rijksprogramma Beter Benutten (2015 – 2017) is het thema 'marktsamenwerking'

opgenomen. Doel van dit thema is "door het experimenteren van nieuwe manieren van publiek private samenwerking, waarbij uiteindelijk een markt van vraag en aanbod ontstaat naar producten en diensten op gebied van slim werken en slim reizen, waarbij de rol van de overheid verandert" (Beter Benutten, 2015).

3. De markt van mobiliteitsmanagement

Economen zien de markt als het geheel van omstandigheden waaronder gevraagde en aangeboden hoeveelheden van een bepaalde dienst verhandeld worden en waar een prijs ontstaat.

Bij mobiliteit worden vaak verschillende zaken bedoeld als over de markt wordt gesproken:

- Als 'de markt' meer moet doen op het gebied van mobiliteitsmanagement, wordt vaak bedoeld dat werkgevers het zelf doen en dat de overheid het niet hoeft te stimuleren.
- Meer genuanceerd is het beeld van een markt waarbij aanbieders van diensten en vragende partijen zoals werkgevers elkaar vinden.
- Anderen zien werkgevers niet als de 'vragende partij' maar slechts als een actor; de vraag naar mobiliteit wordt immers bepaald door de reiziger
- Beleidsmakers die in gesprek willen met de markt, zoeken contact met partijen in het maatschappelijke middenveld en zien hen als spreekbuis van 'de markt'.

Het speelveld is nog ingewikkelder, omdat diverse partijen meerdere rollen vervullen. Zo is een overheid een bestuursorgaan, maar dat bestuursorgaan is ook een werkgever die (mobiliteits)diensten inkoopt. Om het nog ingewikkelder te maken is de overheid ook nog een aanbieder van infrastructuur en of opdrachtgever voor het openbaar vervoer. Een ander voorbeeld is de ANWB. De ANWB vertegenwoordigt de automobilist in de politiek, maar is eigenlijk een serviceprovider. Vee automobilisten zijn slecht lid vanwege de dienst die de ANWB aanbiedt: de wegenwacht. Daarnaast biedt de ANWB steeds meer andere producten en diensten aan en concurreert ze daarmee met andere dienstverleners.

4. "De markt" bestaat niet

Er wordt vaak gesproken over "de markt" maar wat is die markt dan en wat zijn de marktrelaties? In de onderstaande tabel (Advier, 2015) is één en ander in een overzicht weergegeven. In iedere relatie is er sprake van een vragende of opdracht gevende partij en een aanbieder partij. In veel beleidsdocumenten en plannen valt de relatie tussen werkgevers en dienstenaanbieders onder het begrip "markt". In de praktijk leidt dit natuurlijk tot verwarring.

| | | vraag | | |
|--------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | | overheid (Government) | bedrijven (Business) | reizigers (Consumers) |
| aanbod | Overheid (Government) | G2G | G2B | G2C |
| | Bedrijven (Business) | B2G | B2B | B2C |
| | Reizigers (Consumers) | C2G | C2B | C2C |

Ook komt het maatschappelijke middenveld komt er niet in voor: maatschappelijke organisatie worden vaak gezien als noch vragende noch aanbieder partij, maar in een aantal gevallen zijn zij beide tegelijk. Net al veel overheden overigens. Toch spelen ze wel een rol spelen in het tot stand brengen van de match tussen vraag en aanbod.

De overheid kan verschillende rollen hebben:

- als de overheid als beleidsmaker aan tafel zit met een werkgever, is er sprake van G2B of B2G;
- als de overheid als werkgever een contract sluit met een autodeelaanbieder, is er sprake van B2B (overheid is vragende partij);
- als de overheid haar dienstverlening aanbiedt aan bedrijven, is er sprake van B2B. De gemeente legt bijvoorbeeld een fietspad of is opdrachtgever van het Openbaar vervoer of treedt op als mobiliteitsmakelaar.
- de overheid kan als beleidsmaker de B2B-markt beïnvloeden, bijvoorbeeld door een parkeernorm op te leggen, waardoor het aantal parkeerplaatsen bij bedrijven aan maxima is verbonden. Een mogelijk gevolg is dat deze bedrijven diensten gaan inkopen om het aantal autoverplaatsingen te beperken.
- De overheid kan ook als vragende partij invloed uitoefenen op de markt, voorbeelden hiervan zijn het formule e-team en of de rol van RWS bij het inkopen van mobiliteitskaarten.

| Markt | Uitleg |
|-------------------------|--|
| Aanbiedende markt | Dienstenaanbieders (bijv. ov-bedrijven, aanbieders van deelauto's, aanbieders carpoolapps) |
| Vragende markt | Locatiebeheerders of eigenaren die behoefte hebben aan mobiliteitsdiensten t.b.v. een goede bereikbaarheid. |
| Aanbiedende overheid | De overheid die diensten aanbiedt, zoals het verzorgen van de infrastructuur en opdrachtgever is voor het openbaar vervoer en invulling geeft aan de rol van mobiliteitsmakelaar. Denk hierbij ook aan de rol van de overheid bij de exploitatie van parkeerplaatsen, waarbij het aanbieden van de dienst ook inkomsten genereert. |
| Vragende overheid | De overheid die als werkgever behoefte heeft aan mobiliteitsdiensten |
| Beleidsmakende overheid | De overheid die beleid, wetten en regelgeving opstelt t.b.v. verkeer, fiscaliteiten, milieu, RO, etc. |
| Intermediairs | Partijen die bemiddelden tussen de bovengenoemde partijen |

Tussen overheden en marktpartijen bestaan er grote cultuurverschillen. Veel heeft te maken met de achtergrond en het referentiekader. Die is voor overheidsprofessionals en marktprofessionals vaak wezenlijk anders. Iemand met een achtergrond in de civiele techniek zal minder affiniteit hebben met business cases en marketing. Andersom zal een commercieel medewerker buitendienst weinig affiniteit hebben met bestuurlijke processen binnen en tussen overheden.

De markt van mobiliteitsmanagement is de laatste jaren hard bezig om volwassen te worden. Zo hebben diverse aanbieders zich verenigd in het Ondernemers Collectief Duurzame Mobiliteit (OCDM). Ook binnen dit soort organisaties is het de vraag of bijvoorbeeld een mobiliteitsmakelaar nu wel of niet een aanbieder is van mobiliteitsdiensten.

5. Dilemma's rondom PPS

Het werkveld kent een aantal dilemma's met betrekking tot de publiek private samenwerking in het werkveld van mobiliteitsmanagement.

5.1 Acteren door overheid & aanbieders

De verschillen in de manier van werken van overheden en aanbieders maken het vaak lastig om PPS tot stand te laten komen.

Verschillende rollen overheid

De rol van de overheid is de laatste jaren sterk verbeterd, maar is nog niet zoals die zou moeten zijn. Zoals eerder gezegd hebben met name de regionale en lokale overheden in het verleden verschillende rollen vervuld: de rol als aanjager, serviceprovider, aanbieder of combinatie serviceprovider & aanbieder in een specifiek gebied. Wanneer overheden producten en diensten ontwikkelen die de markt kan bieden (of zelfs al aanbiedt), is er geen sprake van marktstimulering maar juist van het tegenovergestelde.

Traditionele opdrachtgever-opdrachtnemersrol

Ondanks dat er de laatste jaren veel verbeterd is, is de werkwijze rondom mobiliteitsmanagement nog erg traditioneel te noemen. Mobiliteitsmanagement wordt nog gezien als een echt overheidsprobleem. Mensen staan in de file en dat moet de overheid oplossen. Vanuit die gedachten werkt de overheid nog steeds met een actieve opdrachtgeversrol richting de markt. Echte publiek-private samenwerking is er dan ook nauwelijks. Als de intentie er wel is, dan komt deze vooralsnog moeizaam tot stand.

Korte termijn vs. langer termijn

Aanbieders willen veelal producten en diensten verkopen waar de vragende partijen daadwerkelijk behoefte aan heeft, ook voor de langer termijn. Die lange termijn is nodig voor een solide business case. De overheid wil juist vaak in korte termijn resultaat bereiken, waarbij gedurende een korte tijd (bijvoorbeeld voor periode van 6 maanden) de vragende partijen een standaard product of dienst te laten afnemen.

Verschillende doelstellingen

De overheid kan andere doelen met mobiliteitsmanagement hebben dan aanbieders. Het beleid van de overheid is vaak gericht op verkeerskundige doelstellingen (bijv. 1.000 structurele spitsmijdingen in 1 jaar), terwijl de aanbieders en vragende partijen (bedrijven/werkgevers en werknemers/consument) belang hebben bij persoonlijk behoeftes en doelstellingen zoals gezondheid, duurzaamheid, winst en/of continuïteit. Deze behoeftes sluiten niet altijd aan bij het aanbod van de overheid, bijvoorbeeld omdat ze maar met beperkte producten, diensten of aanbieders werken.

Het hoeft geen probleem te zijn dat overheden en aanbieders andere doelstellingen hebben. Bijvoorbeeld werken werkgevers aan een mobiliteitsmaatregel omdat ze voor duurzaamheid gaan, terwijl de overheid met diezelfde maatregel de bereikbaarheid wil verbeteren.

Het volgende voorbeeld illustreert wat er in de praktijk mis kan gaan. Een overheid biedt elektrische fietsen aan in het kader van Beter Benutten. In de aanbesteding selecteert de overheid één type e-fiets en houdt daarbij geen rekening met de werkgeverseisen (zij zijn aansprakelijk) en de werknemers wensen. Werknemers willen echter graag zelf kiezen, bijvoorbeeld een extra luxe e-fiets, of een elektrische bakfiets zodat ook de kinderen naar school gebracht kunnen worden.

Doelstelling van overheid en behoefte van werkgevers sluit niet volledig aan. Dat hoeft geen probleem te zijn, maar door de uitvoering haken deelnemers af. De overheid had ook de selectie van het type fiets aan de markt over kunnen laten.

Ontbreken van vertrouwen

Het ontbreekt regelmatig aan wederzijds vertrouwen over en weer om een goede publiek-private samenwerking op te zetten. Dit is niet alleen typerend voor mobiliteitsmanagement: het is een algemeen obstakel bij het opzetten van een PPS. Overheden zien de private sector vaak als 'geldwolven' die alleen haar eigen belangen voorop stelt. Private partijen daarentegen vinden overheden vaak onbetrouwbaar omdat

niet alle afspraken worden nagekomen). Het vergt tijd en een dialoog om wederzijds vertrouwen op te bouwen.

5.2 Nog weinig ervaring

Er is nauwelijks ervaring met het opzetten van PPS op het gebied van mobiliteitsmanagement. Hier is een aantal factoren voor aan te wijzen:

- Lokale overheden en werkgevers hebben relatief weinig ervaring met mobiliteitsmanagement.
- In vergelijking met bijvoorbeeld ITS is er sprake van kleine projecten, een minder scherpe rol van de overheid en kleine marktpartijen.
- Voor het opstellen van een samenwerkingscontract is ervaring en specifieke kennis nodig bij de inkoopafdeling en die ontbreken vaak. In de praktijk levert dit vaak een negatief advies op van de inkopers. Vooral als de PPS maatregelen gaat uitvoeren in het publieke domein, blijkt dit een struikelblok te zijn. Angst voor staatsteun en of voor de mogelijke noodzaak van Europese aanbesteden voeren vaak de boventoon.
- Door onbekendheid verzandt de oprichting van een PPS is een lange moeizame aanloopprocedure; het oprichten van een PPS wordt een doel op zich, in plaats van het uitvoeren van collectieve maatregelen.
- Het ontbreekt soms aan een lange adem bij bedrijven.
- De overheid is in veel gevallen gebonden aan procedures (bijv. het toekennen van structurele gelden voor een PPS).

Hoewel de 'regels' van de overheid alle ruimte laten om te komen tot een goed 'level playing field', zal geen ondernemer in de ontluikende markt het wagen om een rechtszaak tegen de aanbestedende overheid te beginnen, ook al staat de ondernemer in zijn recht. Een dergelijk actie betekent zelfmoord voor de ondernemer!

5.3 Subsidieprojecten blokkeren PPS

Veel mobiliteitsmanagementprojecten komen tot stand door subsidies en aanbestedingen vanuit gemeente, provincies of het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Dit kunnen subsidietrajecten zijn voor de inhuur van menskracht of voor aanschaf van product of dienst voor derden (denk hierbij aan uitvraag van 30 fietsen t.b.v. een fietsenpoule bij verschillende bedrijven in een bepaalde regio). Deze subsidies en aanbesteding vormen vaak óók een struikelblok voor PPS.

Opzet subsidie en/of aanbestedingen

De opzet van een subsidie en/of aanbestedingen zijn vaak een obstakel. Voor de start zijn de criteria teveel detail zijn vastgelegd. Het 'dichttimmeren' van subsidies en aanbestedingen zorgt dat er weinig flexibiliteit is, als er mogelijkheden zijn tot samenwerkingen. Het gevolg is dat vragende partijen afhaken of het zelf gaan doen.

Zo wilde Congrescentrum 't Spant in Bussum enkele laadpalen realiseren. Het liefst op openbaar terrein, zodat ook anderen hier gebruik van willen maken. De gemeente wilde dit ook, maar de subsidieaanvraag is zo tijdrovend, dat 't Spant afhaakt. Het blijkt gemakkelijker om de laadpalen op eigen kosten op eigen terrein te realiseren.

Beheerskant ontbreekt

Tijdens het opstellen van het subsidie- of aanbestedingstraject wordt veelal nooit over de beheerskant na afloop van het traject nagedacht. Terwijl dit juist de start kan zijn van een PPS op mobiliteitsmanagement. De hamvraag is wie het project na de proeffase gaat continueren of exploiteren. Hiervoor is een sluitende business case nodig.

Wanneer deze fase wordt overgeslagen, kan het volgende gebeuren. In een regio is een fietspoule georganiseerd voor een aantal werkgevers. Na 1 jaar is het project gestopt, waardoor de fietsen niet meer worden gebruikt. Ze staan ergens in een schuurtje en niemand weet wat hiermee te doen.

Ideeën worden aanbesteed

Wanneer een aanbieder met een initiatief komt en de overheid wil hieraan meewerken, dan zal de overheid een open proces willen met meerdere partijen. Reeds actieve partijen moeten opnieuw worden aanbesteed, met het risico dat het idee en uitvoering door andere partij wordt uitgevoerd. Aanbidders zijn daarom terughoudend om te gaan samenwerken met de overheid.

6. Conclusies

Bovenstaand hebben we enkele dilemma's benoemd. Vanwege deze dilemma's komt publiek-private samenwerking op het gebied van mobiliteitsmanagement moeizaam van de grond. Hiervoor zijn enkele redenen aan te wijzen:

1. Zowel overheid als private partijen nog teveel vanuit standaard patronen en gedachten werken in plaats van de mogelijkheid tot structurele samenwerking inzien.
2. Het ontbreekt aan ervaring in het opzetten PPS.
3. Subsidieprojecten blokkeren PPS.
4. Cultuurverschillen en het ontbreken van inzicht in elkaars belangen.

Veel projecten op het gebied van mobiliteitsmanagement sneuvelen als het aankomt op de beheerfase; of projecten stoppen er helemaal mee, of er is geen mogelijkheid om PPS op te zetten of de intentie is er wel om een PPS op te zetten maar men weet niet hoe.

7. Oplossingen

De overheid blijft nodig als het gaat om mobiliteitsmanagement. Bedrijven kunnen grootschalige samenwerking niet altijd in eigen tijd opzetten. Uitgangspunt is dat overheid hier juist moet investeren om dat toekomst ook gewaarborgd blijft omdat samenwerking is opgezet.

We denken dat de volgende oplossingen bijdragen het beeld en totstandkoming van publiek-private samenwerking:

7.1 Andere mindset nodig

De rol van de overheid rondom mobiliteitsmanagement kan en moet anders. Wil je niet meer in de file staan? Dan zul je er zelf iets aan doen. Bedrijfsleven en consument zullen moeten inzien dat de overheid meer wil en moet gaan samenwerken in plaats dat de overheid de stimulerende rol in mobiliteitsmanagement vast blijft houden.

7.2 Naar een regisserende overheid

De standaard opdrachtgever-opdrachtnemer rol en biedt geen goede basis voor samenwerking. De overheid moet een meer zakelijkere houding aannemen:

- vooral regisserende rol oppakken en uitvoering door aanbiddersmarkt laten doen;
- alleen inzetten op inhuur van menskracht, niet ontwikkelen van producten of diensten;

- ontwikkeling van innovatieve ideeën overlaten aan de markt;
- belemmeringen wegnemen waardoor initiatieven niet tot stand komen;
- zoeken waar je als overheid kunt ondersteunen, zonder dat het staatsteun wordt.

Mobiliteitsfonds Roermond

In Roermond is een mobiliteitsfonds opgezet door Advier (KpVV, 2013). Dit fonds is samen met publieke en private partijen opgezet en wordt gezamenlijk beheerd.

Binnen Roermond is draagvlak gevonden voor dit idee bij de gemeente en de Bedrijven Investeringszones. Hierbij heeft Advier de partners ondersteund in het verkrijgen van de publieke en private middelen en de verdere uitwerking van dit idee. Na enkele succesvolle pilots is de definitieve stap gezet naar een mobiliteitsfonds. De focus op de organisatie in plaats van de maatregel heeft gezorgd voor een robuuste samenwerking, waarin de partijen zelf in staat zijn om maatregelen te bedenken, te implementeren en te beheren.

Een subsidie van Agentschap NL is ingezet om het proces te starten en het fonds op te richten.

7.3 Beheerskant meenemen in subsidie- en aanbestedingstrajecten

Uitgangspunt moet zijn dat opgezette maatregelen altijd een robuust structurele beheerskant hebben, al dan niet in een formele of informele PPS (met of zonder contract). Dat betekent bijvoorbeeld: geen fietsen voor 6 maanden neerzetten, maar doelstelling hebben om fietsen voor 4 jaar in te zetten, waarbij bedrijven na afloop van subsidietraject het volledige beheer en de kosten overnemen.

7.4 Sta open voor PPS

Zowel bedrijven als overheden hebben meer kennis nodig over PPS op het gebied van mobiliteitsmanagement. Momenteel is er weinig besef over de nut en noodzaak hiervan. Veel partijen vinden dat 'de markt' het op termijn moet overnemen, maar wat 'de markt' is, is niet duidelijk, evenals de tijd die de markt nodig heeft om zich te ontwikkelen en de voorwaarden waaronder de markt zich kan ontwikkelen.

Een bijzonder aandachtspunt vormen de inkoopafdelingen van overheden. Die hebben vooral ervaring met het inkopen van producten en diensten. Een PPS-contract is heel iets anders dan sec inkoop van inhoud. Recent biedt nieuwe Europese regelgeving nieuwe ruimte hiervoor, maar beleidsmakers en inkopers zijn in de regel terughoudend met nieuwe constructies. Het is van belang om zelf de nodige praktijkvoorbeelden in te brengen en desnoods juridische expertise in te huren.

Referenties

Advier, Strategie en tips over samenwerking tussen overheden en private partijen, notitie (concept), 2015.

Beter Benutten, Samenwerken met werkgevers, www.beterbenutten.nl/samenwerking-met-de-markt, geraadpleegd op 8 september 2015.

KpVV, Bericht 127, Mobiliteitsfonds Roermond, overheid en bedrijfsleven investeren samen in bereikbaarheid, 2013.

Sociaal-Economische Raad, Advies mobiliteitsmanagement, 2006.

Taskforce Mobiliteitsmanagement, Propositie platform Slim Werken Slim Reizen, December 2010.