

Ervaringen en leermomenten bij ingrijpende vernieuwingen

Reconstructie van enkele praktijkvoorbeelden

Drs. W.E. van de Geijn, Van de Geijn Partners, Houten

Rapport in opdracht van de Stichting Innovatie Glastuinbouw en InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en onderdeel van het programma Glastuinbouw 2020 (speerpunt “leren innoveren”).

Programmateam:

Dr.ir. H.J. van Oosten (SIGN, InnovatieNetwerk)

Dr.ing. G. Fonk (InnovatieNetwerk)

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster	Stichting Innovatie Glastuinbouw
Postbus 20401	Postbus 29773
2500 EK Den Haag	2502 LT Den Haag
tel.: 070 378 56 53	tel. : 070 338 27 39
internet: http://www.agro.nl/innovatienetwerk/	internet : http://www.lto.nl/

ISBN: 90 - 5059 - 220 - 1

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 04.2.072 (serie achtergrondrapporten), Den Haag, mei 2004

Voorwoord

Voor InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en de Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) is het de ambitie om de noodzaak tot ingrijpende veranderingen niet alleen te benoemen, maar ook om beweging te creëren en in actie te komen. Zodat er ook daadwerkelijk iets gebeurt. Onderdeel van de aanpak is om buiten het eigen werkdomein te kijken en te leren van complexe veranderingsprocessen die zich elders hebben voorgedaan.

Bij het uitwerken van de speerpunten in het toekomstgerichte programma “Glastuinbouw 2020” bleek de grote waarde van het “leren van buiten”. InnovatieNetwerk en SIGN hebben samen met W.E. van de Geijn (Van de Geijn Partners) de noodzaak van een ingrijpende verandering of systeeminnovatie zichtbaar gemaakt. Het proces om werkelijk tot verandering te komen bleek moeilijk en tijdrovend.

Van de Geijn Partners bleek betrokken te zijn geweest bij meerdere complexe vernieuwingsprocessen buiten de glastuinbouw. Deze bleken bij nadere bestudering ook als systeeminnovaties te beschouwen te zijn. Niet alle vernieuwingsprocessen bleken succesvol te zijn verlopen. InnovatieNetwerk en SIGN hebben Van de Geijn Partners gevraagd een aantal markante voorbeelden van (pogingen tot) systeemverandering te reconstrueren en de leermomenten te benoemen. Deze ervaringen en leermomenten kunnen bijdragen aan het vergroten van het inzicht in het verloop van deze complexe processen. Dit inzicht zal InnovatieNetwerk en SIGN behulpzaam kunnen zijn bij het opzetten van ingrijpende vernieuwingsprocessen.

In dit rapport worden de voorbeelden van systeeminnovatie buiten het agrodomein uitvoerig beschreven. In nauwe interactie met de heren H.J. van Oosten (SIGN, InnovatieNetwerk) en G. Fonk (InnovatieNetwerk) zijn de cruciale leermomenten benoemd. Wij hopen dat dit rapport bijdraagt aan het inzicht in de factoren die van belang zijn om complexe systemen ingrijpend te vernieuwen.

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk
Groene Ruimte en Agrocluster.

F.H. Hoogervorst,
voorzitter Stichting
Innovatie Glastuinbouw

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
1. Inleiding	1
1.1. Leren van ingrijpende vernieuwingen in het recente verleden	1
1.2. Leeswijzer	1
1.3. Dankwoord	2
2. Leermomenten	3
2.1. Samenwerking	3
2.1.1. Samenwerking vanuit een goed begrepen toekomstbeeld	3
2.1.2. Bijeenbrengen van partijen rond een vernieuwend concept	3
2.1.3. Remmers, blokkades en versnellers	4
2.1.4. Samenwerken is teken van kracht	5
2.2. Regie	5
2.3. Communicatie	6
2.4. Belangenmodel	6
2.5. Stapsgewijs vernieuwen vanuit helder toekomstbeeld	7
3. Aanbevelingen	9
4. Praktijkcasus Personenmobiliteit	11
4.1. De mobilist: marktgerichte diensten voor mobiliteit	11
4.1.1. Initiatief in overleg met ANWB	11
4.1.2. Gespreksronde	12
4.1.3. Rondetafel	14
4.1.4. Oprichting van PRIS	15
4.2. Zakelijke mobilist: de P+R Leasepas	16
4.2.1. Initiatief samen met RET en Business Lease	16
4.2.2. Verkenning van draagvlak	17
4.2.3. Brede coalitie van marktpartijen	18
4.2.4. Bestaand beleid stelt eisen en vormt belemmering	19
4.2.5. Draaiboek en implementatie	20
4.2.6. Beoordeling van resultaten	20
4.2.7. Coalitie valt uiteen	21
4.3. Verbreding naar andere markten	22
4.3.1. Woonwerkverkeer	22
4.3.2. Zakelijke publiekstrekkers	23
4.3.3. Recreatief verkeer	23
4.3.4. Studenten	24
4.4. Marktgerichte serviceproviders	24
4.5. Service infrastructuur	25
4.6. Aanbeveling: kansen mobilist in de huidige tijd	26

5.	Consolidarity	27
5.1.	Wat is solidarity?	27
5.2.	Consolidarity bestaat al voor bijzondere producten	27
5.3.	Consolidarity voor gewone levensmiddelen	28
5.4.	Rondetafel	29
5.5.	Lagenmodel: functiescheiding en samenwerking	30
5.6.	Verkennen draagvlak en scenario's	32
5.7.	Intentieverklaringen	32
5.8.	Aanbeveling: toekomstbeeld solidarity (ruimte, vervoer)	33
6.	Effort: Europese raildistributie voor versproducten	35
6.1.	Initiatief met Bloemenveiling Aalsmeer	35
6.2.	Oprichting van Effort	36
6.3.	Verkenning haalbaarheid en eerste stap	37
6.4.	OverNight Express Amsterdam-Milaan	38
6.5.	Kennisinstituten (Connekt, Klic)	39
6.6.	Overleg met de politiek	39
6.7.	Manifest	40
6.8.	Versparren op multimodale knooppunten in Europa	41
6.9.	Aanbeveling: toekomstbeeld hoogwaardig spoorvervoer	41
7.	Als systemen tegen grenzen aanlopen...	43
7.1.	Systeeminnovaties zijn van nature weerbaar...	43
7.2.	Dynamiek van systeeminnovaties	44

1. Inleiding

1.1. Leren van ingrijpende vernieuwingen in het recente verleden

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster/Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland (SIGN) hebben gevraagd enkele ervaringen met ingrijpende vernieuwingen samen te vatten, waarbij Van de Geijn Partners als regisseur of mede-initiatiefnemer betrokken was om het inzicht te vergroten in de aanpak, opzet en leermomenten van systeeminnovaties en transities op het huidige werkterrein van InnovatieNetwerk en SIGN.

Sinds de start van de onderneming in 1989 is Van de Geijn Partners betrokken bij ingrijpende vernieuwingen, in een aantal gevallen als mede-initiatiefnemer. Bij de oprichting van de onderneming is daarvoor bewust gekozen uit maatschappelijke interesse en met het oog op een onderscheidende profilering: het ontdekken van innovatieve mogelijkheden in netwerken (publiek, privaat) en technologie (ict, logistiek) en het waarmaken daarvan (regie, programmamanagement). Het betreft onder meer systeemvernieuwing in het personenverkeer, het goederenvervoer, de distributie van levensmiddelen, veiligheid, de zorgsector en technologische vernieuwingen zoals invoering van internet in Nederland (1995) en het businessplan voor het Nationaal Chipcard Platform (1993).

Voor en tezamen met InnovatieNetwerk zijn de afgelopen jaren werkzaamheden uitgevoerd voor de Tuinbouwcluster, de varkenssector en meervoudig ruimtegebruik bij watergebonden projecten. Deze projecten blijven in deze rapportage onbesproken.

Het gaat in voorliggende notitie om een bundeling van praktische ervaringen en gezichtspunten buiten het werkveld van InnovatieNetwerk/SIGN, waardoor de dynamiek en de aanpak van systeeminnovaties binnen het werkveld van InnovatieNetwerk/SIGN beter kunnen worden begrepen.

1.2. Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat de leermomenten die aan de beschreven praktijkcasussen zijn ontleend. Daaraan zijn in hoofdstuk 3 enkele aanbevelingen toegevoegd, mede rekening houdend met ervaringen met ingrijpende vernieuwingen binnen het InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster/SIGN.

De hoofdstukken 4, 5 en 6 zijn gewijd aan praktijkcasussen op het gebied van duurzame personenmobiliteit, duurzame bereikbaarheid van verre markten voor verproducten en distributie van levensmiddelen, telkens afgesloten met een inhoudelijke aanbeveling.

De praktijkcasus duurzame personenmobiliteit speelt zich af rond 1990 en wordt uitgebreid beschreven in hoofdstuk 4. Aan de orde komen onder meer de aanloop naar het Platform Reizigers Informatie Systemen en de praktijkproef P+R Leasepas.

Hoofdstuk 5 is gewijd aan Efforrt, met als missie duurzame bereikbaarheid van verre markten in Europa voor versproducten en levensmiddelen door toepassing van hoogwaardig spoorvervoer. Efforrt heeft onder meer geresulteerd in de OverNight Express als dagelijkse snelle en stipte treinverbinding tussen Amsterdam en Milaan.

In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op consistency, samenwerking tussen producenten en retailkanalen bij de distributie van levensmiddelen, gericht op verhoging van service, verlaging van kosten en verbetering van duurzaamheid door transportpreventie en bundeling van ladingstromen.

Hoofdstuk 7 ten slotte is gewijd aan enkele waarnemingen met betrekking tot het weerbarstige proces van systeeminnovatie.

1.3. Dankwoord

Voor de intensieve afstemmingen over de praktijkervaringen met de heren Van Oosten en Fonk van InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster zijn we bijzonder erkentelijk. Zij hebben er zeer toe bijgedragen onze ervaringen met ingrijpende vernieuwingen kritisch te analyseren en zodanig te formuleren dat anderen daarmee hun voordeel kunnen doen.

2. Leermomenten

Hierna zijn de leermomenten samengevat, met de volgende onderdelen:

- **Samenwerking**, te onderscheiden in samenwerking vanuit een goed begrepen toekomstbeeld, samenwerking als teken van kracht, het bijeenbrengen van partijen rond een vernieuwend concept, en analyse van remmers, blokkades en versnellers bij systeeminnovaties;
- **Regie**, als onmisbare maar ook moeilijk afrekenbare factor bij ingrijpende vernieuwingen;
- **Communicatie**, als cruciaal element voor het ontwikkelen van draagvlak en motivatie voor systeemvernieuwing;
- Het **belangenmodel** van vraag- en aanbodcoalities van marktpartijen, beleid van overheden, invloed van belangenorganisaties (ngo's), de wereld van kennis en technologie en financiering van systeeminnovaties;
- **Stapsgewijs** vernieuwen vanuit een helder toekomstbeeld, met één stap tegelijk, geen grand design, afrekenen op de voortgang van het proces (de samenwerking, de business-vernieuwing) en niet op de mate van technologische vernieuwing en ten slotte het leren van buiten.

De onderdelen zijn hierna van leermomenten voorzien.

2.1. Samenwerking

2.1.1. Samenwerking vanuit een goed begrepen toekomstbeeld

- Succesvolle systeeminnovaties vereisen:
- **Samenwerking** tussen meerdere partijen aan vraagzijde en/of de aanbodzijde;
- Een **'aanjager'** die een geaccepteerde, onafhankelijke positie heeft tussen de belanghebbende partijen (zoals InnovatieNetwerk);
- **Coalities** tussen partijen aan de vraag- en/of aanbodzijde die (tijdelijk) een gemeenschappelijk belang hebben;
- Een **helder beeld van de urgentie en het belang**: wat staat er op het spel en wat is de noodzaak om te bewegen, gemeenschappelijk en afzonderlijk;
- Een **herkenbaar toekomstbeeld (geen blauwdruk)**: waarom is het aantrekkelijk te bewegen, gemeenschappelijk en afzonderlijk;
- Een **goed begrepen en geaccepteerde missie** voor gezamenlijke actie die ruimte laat voor afzonderlijke partijen en coalities.

2.1.2. Bijeenbrengen van partijen rond een vernieuwend concept

In alle beschreven casussen worden combinaties van bestaande marktpartijen bijeengebracht rond een nieuw concept. Het nieuwe zit vooral in de samenstelling van het gezelschap en de samenwerking tussen partijen in ketens en netwerken tussen partijen die vaak elkaars concurrent of opponent zijn. Het verrassende zit veel minder in de partijen zelf: het zijn vertrouwde namen, meestal marktleiders die elkaar opzoeken in een vernieuwend concept.

Het voordeel van deze benadering is dat de betrokken partijen slagkracht hebben. Het nadeel is dat ze op moeten willen schuiven naar nieuwe posities en elkaar moeten willen vinden. Bij start-ups of nieuwe toetreders ligt dat juist andersom. Zij vertrekken vanuit een nieuwe positie en moeten zich kunnen handhaven. van de Geijn Partners heeft bewust gekozen voor matchmaking, vanwege het brede relatienetwerk bij marktpartijen en overheden.

2.1.3. Remmers, blokkades en versnellers

De volgende waarnemingen kunnen aan de praktijkcasussen worden ontleend:

- **Bestaand beleid** heeft vrijwel altijd betrekking op bestaande systemen (het verleden) en is vaak remmend voor systeeminnovaties (de toekomst). Het is noodzakelijk tevoren de beleidsruimte te kennen respectievelijk te creëren voor systeeminnovatie om te voorkomen dat experimenten vastlopen in bestaand beleid;
- **Bestaande financieringsstromen** bekrachtigen altijd de status-quo en werken remmend op systeeminnovatie;
- **Bestaande zakelijke posities** aan de vraagzijde en/of aan de aanbodzijde kunnen een systeeminnovatie frustreren of doen stoppen, in het bijzonder in monopolïde of anderszins gesloten markten;
- **Externe impulsen** (inspiratie door leren van buiten, outsiders die de status-quo doorbreken) kunnen systeeminnovaties aanzienlijk versnellen;
- De **initiatiefnemer** (marktpartij, overheid, kennisinstituut) voor een systeeminnovatie verkeert lang niet altijd in de positie om de regie te voeren of te investeren, ook al heeft hij groot belang bij een doorbraak;
- **Investerings** in systeeminnovaties hebben (vooral) plaats aan de aanbodzijde, ook als het initiatief en de belangen aan de vraagzijde liggen. Dat kan tot grote misverstanden en vertragingen leiden;
- In **volwassen markten** is vrijwel altijd samenwerking nodig bij systeeminnovaties en ligt de sleutel voor het welslagen van systeeminnovaties veelal aan de vraagzijde;
- In **ontwikkende markten** (technologische doorbraken) kan een systeeminnovatie worden geïnitieerd vanaf de aanbodzijde, maar ook dan is samenwerking doorgaans vereist en is het nodig de vraagzijde te organiseren;
- **Kennis en technologie** leiden pas tot systeeminnovatie als de markt erom gaat vragen. Daarom is het noodzakelijk de marktvaartief te ontwikkelen;
- **Belangenorganisaties** (werkgevers, consumenten) kunnen door hun achterban gedwongen zijn tot handhaven van de status-quo. Zij hebben dan een remmende werking op systeeminnovaties;
- **Actiegroepen** (milieu, welzijn) richten hun aandacht veelal op de verder gelegen toekomst. Zij hebben dan een signaalfunctie voor systeeminnovaties maar brengen de beweging niet direct op gang.

Een zorgvuldige beoordeling van remmers, blokkades en versnellers is nodig om systeeminnovaties succesvol in beweging te brengen.

2.1.4. Samenwerken is teken van kracht

Vaak zijn samenwerkingspartners bij systeeminnovaties elkaars dagelijkse tegenstrevers. Onder toenemende druk van de markt moeten ze elkaar vinden in vernieuwende concepten. Dat tegenstrijdige tussen samenwerken en concurreren is kenmerkend voor systeeminnovaties.

Thomas Moore, van huis uit bioloog, maakt in *The Death of Competition* de vergelijking met overleven van soorten in een biotoop. Begrijp dat de sterkste tegenstander op termijn de grootste medestander is. De sterkste antilope en de leeuw hebben gemeenschappelijk belang bij overleving van de soort. Zij werken daaraan, ieder vanuit een eigen rol, ook al staat de leeuw de antilope dagelijks naar het leven. De antilope draagt daaraan bij door sterke nakomelingen en de leeuw haalt de zwaksten eruit. Sluit een verbond op de toekomst samen met sterke medestanders en sterkste tegenspelers. En begrijp dat de dagelijkse strijd onverminderd doorgaat.

In alle casussen nemen **marktleiders** het initiatief bij het zoeken naar samenwerking: Unilever, ANWB en Bloemenveilingen. Samenwerking bij systeeminnovaties is een teken van kracht.

2.2. Regie

Succesvolle systeeminnovaties vergen voor **langere termijn overeengekomen financiering en continuïteit van de regie**. Als daarin niet kan worden voorzien, is geen sprake van een bewust bestuurd systeeminnovatie. De zich aandienende crises bepalen dan het tempo en vaak ook de loop van de gebeurtenissen. De regie richt zich onder meer op:

- In kaart brengen van **discontinuïteiten**, aangeven waarom de systeeminnovatie noodzakelijk/onvermijdelijk is en perspectief biedt;
- In beeld brengen van **urgenties, belangen en belangentegenstellingen**;
- **Verkenningen doen**, bijvoorbeeld technologisch, financieel, markt, aanbod, beleidsmatig, wet- en regelgeving en randvoorwaarden;
- **Partijen benaderen** om belang, positie en bereidheid tot medewerking vast te stellen;
- **Inspirerende bijeenkomsten** (werkconferenties) organiseren, om draagvlak voor vernieuwing en daarop gerichte samenwerking te ontwikkelen;
- **Gelijkrichten van** diverse, veelal tegengestelde en gaandeweg veranderende belangen;
- **Een in het oog springende eerste stap** (pilot, experiment) organiseren, en daarmee laten zien dat het kán en dat het de moeite loont om die stap te nemen.

2.3. Communicatie

Effectieve communicatie naar alle betrokken partijen om inspiratie, motivatie en draagvlak te ontwikkelen en de beweging te verbreden.

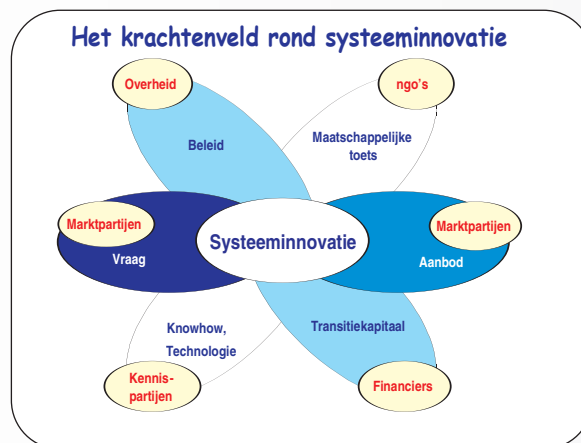
- **Vernieuwende begrippen** (taal, beelden) zijn essentieel voor systeeminnovaties. Zonder heldere, beeldende begrippen is het toekomstbeeld onbespreekbaar, wordt er niet geïnvesteerd en blijft vernieuwing uit;
- **Een helder toekomstbeeld**, waaraan betrokken partijen (overheden, marktpartijen, kenniswereld) afzonderlijk en in combinatie hun keuzes kunnen toetsen;
- **Nieuwsbrieven, website en vrije publiciteit** om bij direct belanghebbenden en in bredere kring bekendheid te geven aan de systeeminnovatie;
- **Conferenties en directe contacten** om een draagvlak te organiseren voor vernieuwing, bij alle betrokken stakeholders.

2.4. Belangenmodel

‘Een succesvolle systeeminnovatie is verankerd aan de vraagzijde van de markt (de houder van het probleem of van de uitdaging), die antwoorden zoekt aan de aanbodzijde (de houder van de oplossing of de technologie). Bij technologische doorbraken kan de aanbodzijde de markt ‘overnemen’ of vormen. Ook daar is in volwassen markten meestal pas sprake van een systeeminnovatie als de technologie de vraagzijde bereikt.

De zwart wit TV kon nog worden geïntroduceerd door de aanbieder (Philips), die zelf een standaard zette en een zender/omroep inrichtte. Bij de kleuren TV was al instemming nodig van de omroepwereld. De HDTV mislukte omdat de omroepen en filmstudio’s weigerden. Bij de introductie van CD en DVD is het patroon identiek. Tijdens de hype bestond de indruk dat Internet de wereld kon overnemen (AOL/Time Warner). Uiteindelijk heeft de wereld Internet geadopteerd, waardoor de systeeminnovatie een feit werd.

Daarnaast spelen invloeden van beleid, belangenorganisaties, kennis en innovatiekapitaal. In de loop van de systeeminnovatie worden wisselende coalities gevormd tussen partijen met gelijkgerichte belangen. ‘De rakken worden in wisselende teams gevaren’.



Systeeminnovaties kunnen worden ‘aangestoten’ vanuit beleid (goederen van weg- vervoer naar spoor, duurzaam personenverkeer), belangenorganisaties (Greenpeace, werkgevers- of consumentenorganisaties), kenniswereld (nieuwe kennis en technolo- gie) of innovatiekapitaal (financiering van innovaties).

Deze impulsen vinden – in het algemeen – hun weg via marktpartijen, te beginnen met de vraagzijde en vervolgens de aanbodzijde. Het marktmechanisme doet ver- volgens een beroep op innovatiekapitaal en kennis, vraagt passende beleidsruimte en moet de toets van belangenorganisaties kunnen doorstaan of aan hun eisen tege- moetenkomen.

2.5. Stapsgewijs vernieuwen vanuit helder toekomstbeeld

Systeeminnovaties vergen een helder toekomstbeeld en een goed omschreven missie, met een stapsgewijs ontwikkelingspad: ‘Elk rak wordt met een nieuwe bemanning gevaren, laverend op een bovenwindse bestemming’. En met een wind die van tijd tot tijd van richting en kracht verandert. Een paar spelregels:



- **Één innovatie tegelijk.** Systeeminnovatie vergt vernieuwende samenwerking tussen verrassende partners. Om dat pad succesvol te bewandelen, mag elke parti- cipant hooguit met één innovatie te maken hebben: óf een nieuwe markt, óf een nieuw product, óf een nieuwe technologie. Stapeling van vernieuwingen zet een coalitie en de systeeminnovatie al snel op het spel.
- **Geen grand design.** Een grand design, gevolgd door implementatie, levert wel- iswaar een planbare lijn op van heden naar toekomst, maar ook een onbe- gaanbaar pad. Er zit niets anders op dan laveren: het doel ligt pal bovenwinds en de rechte lijn volgen betekent dat de beweging stilvalt.

- **Afrekenen op voortgang van het proces.** Systeeminnovaties worden – vaak onbewust – afgerekend op de rechte, geplande lijn, terwijl die niet begaanbaar is. Dat geldt vooraf – bij het contracteren – en achteraf – bij het meten van de prestatie. Het verschil wordt ten onrechte als efficiëntieverlies gevoeld, terwijl het bepalend is voor succes.
- **Niet afrekenen op de mate van technologische innovatie.** Systeeminnovaties worden vaak afgerekend op innovaties van technologie of systemen, terwijl juist samenwerking en een nieuwe combinatie van bestaande technologie beslissend is voor succes. Bij kennisontwikkeling en subsidieregelingen wordt medefinanciering vaak afhankelijk gesteld van het gehalte aan technologische innovaties, terwijl innovatie vaak een faalfactor is voor systeemvernieuwing. Het is wenselijk daarin verandering te brengen.
- **Leren van buiten.** Vernieuwen gaat gepaard met grote onzekerheid die van grote invloed kan zijn op het tempo en de richting van vernieuwing. Leren “van buiten” kan daarbij van grote waarde zijn. Vrijwel altijd zijn er partijen die zijn voorgedaan bij afzonderlijke vernieuwingen, die in combinatie tot systeemvernieuwing leiden. Het leren “van buiten” kan de onzekerheid en de risico’s bij vernieuwende samenwerking aanzienlijk reduceren en kan tot aanzienlijke versnelling en het verminderen van investeringen leiden.

Systeeminnovatie is geen recht pad met harde mijlpalen, maar een voortdurend koersen op belangen, belangentegenstellingen, haalbare coalities, prioriteiten en blokkades, met een helder toekomstbeeld voor ogen.

Dat proces vergt veel vertrouwen van de participanten in elkaar en in de regisseur, vergt inspiratie “van buiten” en stelt hoge eisen aan de communicatie.

3. Aanbevelingen

Afgezien van inhoudelijke opvolging van de casussen (kansen voor de mobilist, ontwikkeling van hoogwaardig spoorvervoer, consolidarity en stedelijke distributie) en verdere uitwerking van de methodologie (belangenmodel en procesmodel voor systeeminnovatie) wordt aanbevolen lopende initiatieven en rapportages te toetsen aan de leermomenten respectievelijk te bevorderen dat initiatieven genomen worden op de volgende terreinen:

- **Vernieuwend beleid:** inventarisatie en beoordeling van de remmende werking van bestaand beleid en bestaande wet- en regelgeving op systeeminnovaties en het aanreiken van oplossingen daarvoor, in het bijzonder voor duurzame mobiliteit en consolidarity, en waar van toepassing eveneens voor het werkveld van het InnovatieNetwerk;
- **Vernieuwende besturing:** beoordeling van de remmende werking van bestaande besturing en financiering op systeeminnovatie en het vinden van oplossingen, mede in relatie tot bestuurlijke vernieuwing;
- **Vernieuwende kennis:** beoordeling van de mogelijkheden om kennis en technologie effectief te koppelen aan systeeminnovaties en het effectief toepassen van (financiële) instrumenten, mede in relatie tot ICES KIS;
- **InnovatieNetwerken:** ontwikkelen van InnovatieNetwerken - naar het voorbeeld van Agrocluster en Groene Ruimte - in andere maatschappelijke sectoren waar systeeminnovaties wenselijk zijn, in het bijzonder in gesloten sectoren (zorg, logistiek, mobiliteit, bouw).

Op al deze terreinen zal al initiatieven gaande, analyses verricht en programma's gedefinieerd die kunnen worden getoetst aan de ervaringen en leermomenten. De aanbevelingen sluiten aan bij het maatschappelijk debat over innovatie zoals onder meer gevoerd in het Innovatieplatform. Ze kunnen bijdragen aan versnelling van systeeminnovatie, verhoging van het innovatievermogen en effectiviteit van de besteding van beschikbare middelen.

Robert Reich vergelijkt in 'The Work of Nations' de bestuursmodellen van de planeconomie en de westerse economie. Hij komt tot de slotsom dat de verstarring van de planeconomie (efficiency door centrale planvorming), straks geldt voor de huidige bestuursvorm van de westerse economie. De 'nieuwe economie' vraagt om een flexibelere, kortcyclischere bestuursvorm, die sneller kan reageren op de dynamiek van de samenleving. De wetten veranderen, ook voor de bestuursvormen.

De kern van de aanbevelingen luidt om de leermomenten uit het voorgaande hoofdstuk toe te passen voor maatschappelijke innovatie in bredere zin, als bijdrage aan de innovatiekracht en de ontwikkeling van de kenniseconomie.

4. Praktijkcasus Personenmobiliteit

4.1. De mobilist: marktgerichte diensten voor mobiliteit

4.1.1 Initiatief in overleg met ANWB

Op 15 januari 1989 heeft op initiatief van Van de Geijn Partners een gesprek plaats met één van de directeurs van de ANWB, met de vraag of ANWB belang stelt in marktgerichte, duurzame vernieuwing voor personenmobiliteit. Anders dan NS, VSN of Bovag is ANWB vertegenwoordiger van de vraagzijde van de markt, de leden die mobiel willen zijn, ook al treedt ze (zeker in die tijd) vooral naar buiten als kampioen van de auto. ANWB is (een) vertegenwoordiger van de vraagzijde van de markt (ongehinderde mobiliteit en bereikbaarheid) terwijl Openbaar Vervoer als (onderling concurrerende) aanbieders optreden.

De afspraak wordt gemaakt: 'Kijk eens op eigen gelegenheid hoe dat eruit kan zien, praat eens met een aantal partijen en laten we over een paar maanden bespreken of we er feitelijke steun aan willen geven'. Maar ook: 'Begrijp dat we naar buiten treden in het belang van onze leden en dat we bij een te scherpe draai van auto naar mobiliteit uit de bocht vliegen'.

ANWB (publieksgericht) en VNO en NCW (werkgevers) beginnen zich rond 1990 te profileren als de vertegenwoordigers van de vraagzijde van de markt: de roep om mobiliteit en bereikbaarheid, ongeacht de modaliteit. De aanbodzijde (Openbaar Vervoer, auto) is georganiseerd naar modaliteiten. Vanuit de overheid lopen separate lijnen voor beleid, financiën, infrastructuur en organisatie naar de aanbodzijde. Het overkoepelend belang van bereikbaarheid en modaliteit is niet belegd.

Het gesprek met ANWB en later VNO en NCW betekent een keuze voor de vraagzijde van de markt (bereikbaarheid en mobiliteit) om een systeeminnovatie aan de aanbodzijde (modaliteiten) op gang te brengen en daarvoor ruimte te scheppen in het beleid.

Drie maanden later worden de bevindingen besproken. Het begrip mobilist wordt bij die gelegenheid geïntroduceerd: de persoon die van A naar B wil en onderweg van naam verandert (reiziger, passagier, fietser, automobilist), afhankelijk van het voertuig. De mobilist maakt van dag tot dag gebruik van de meest geschikte combinatie van modaliteiten, ondersteund door dienstverlening (betaalsystemen,

informatievoorziening, services) over de grenzen van modaliteiten en aanbieders heen. Voor de mobilist is ongestoord bewegen en op tijd arriveren belangrijker dan de vervoerswijze.

Nieuwe begrippen zijn essentieel voor systeemvernieuwing. Zonder het begrip 'televisie' zou Philips nooit hebben kunnen beslissen de eerste tv-fabriek te bouwen, zou nooit een eerste zender zijn neergezet of de eerste omroep zijn gesticht. Als de nieuwe situatie uitsluitend met oude begrippen moet worden omschreven, wordt er nooit in geïnvesteerd.

De mobilist is een vernieuwend begrip, waarbij marktpartijen zich kunnen voorstellen dat er nieuwe bedrijvigheid kan worden ontwikkeld. Er is bewust gezocht naar een begrip om bereikbaarheid en mobiliteit te verbeelden. Bijzonder genoeg – maar misschien toch logisch – bestond dat begrip niet: alle begrippen (passagier, reiziger, automobilist, fietser, maar ook bewegwijzering, spoorboekje, wegkaart) zijn terug te voeren naar de modaliteit. Bij het bereiken van de grenzen is een nieuw begrippenkader noodzakelijk.

'Wil ANWB zich ontwikkelen tot een mobilistenbond, de W (nog van Wielrijders) omkeren tot een M van Mobilisten, de sector helpen transformeren van aanbod naar vraag?' ANWB beantwoordt de vraag positief en besluit financiële steun te geven aan het voorbereiden van een Platform om de mobilist en betrokken partijen bijeen te brengen.

Tijdens een later gesprek merkt de toenmalige hoofddirecteur van ANWB op dat hij de zakelijke insteek doorslaggevend vindt. 'Actiegroepen hebben in principe hetzelfde bericht, naar de verdere toekomst. Dit vertaalt het naar vandaag en naar bedrijfsmatige oplossingen. Dat maakt investeringen bespreekbaar bij bedrijven, ook bij ANWB, en dat geeft ook een gespreksbasis met de overheid.'

4.1.2. Gespreksronde

Met steun van ANWB wordt een aantal verkennende gesprekken gevoerd, onder meer met Teleatlas (bezig met digitaliseren van wegkaarten voor navigatiesystemen), NS, VSN (streekvervoer), stadsvervoer, V&W en autoleasemaatschappijen. Later worden daaraan onder meer toegevoegd PTT Telecom (het huidige KPN), VNO en NCW (toen nog afzonderlijke werkgeversorganisaties) en CVI (informatiedochter van NS), op dat moment bezig met het elektronisch spoorboekje. De kern van de gesprekken wordt teruggekoppeld naar ANWB.

In het algemeen worden – veelal na vooroverleg binnen de betreffende organisatie – de gesprekken gevoerd op directieniveau. Op dat niveau worden strategische afwegingen gemaakt om nieuwe wegen in te slaan. Daartoe behoren gesprekken met de secretaris-generaal van het ministerie van V&W, een gezamenlijk gesprek met de hoofddirecteuren van ANWB en NS en een bespreking met de hoofddirectie van het toenmalige PTT, met als bevindingen:

- Er is motivatie om nieuwe wegen in te slaan vanuit een marktgerichte benadering, met de ‘mobilitist’ als metafoor voor vernieuwing.
- De aanbodwereld voor personenmobiliteit (auto, trein, bus) staat op afzonderlijke, elkaar bestrijdende sporen, met gescheiden infrastructuren.
- De markten voor personenmobiliteit (reizigers, automobilisten, passagiers) zijn gescheiden. De kampen aan de aanbodzijde (auto, trein, bus) zijn onderling verdeeld, knokken ieder voor zich, tegen elkaar en komen niet toe aan een gezamenlijk perspectief of onderling afgestemde service;
- Informatievoorziening is volledig gescheiden: spoorboekjes, bewegwijzering, stratenboeken, treinkaartjes, alles is volledig gebonden aan de betreffende modaliteit en vrijwel ontoegankelijk vanuit andere modaliteiten;
- Marktbenadering blijft geheel binnen de grenzen van bestaande, afgebakende markten: blij dat ik rij bevestigt het gelijk van de automobilisten. Op stations en in treinen wordt de reiziger aangespoord de trein te nemen;
- De hoofdinfrastructuren voor auto en openbaar vervoer zijn geheel gescheiden, zonder adequate (P+R) voorzieningen om over te stappen;
- De overheid (V&W) stuurt de modaliteiten beleidsmatig en financieel volledig gescheiden aan en bevordert daarmee de scheidslijnen in de markt. V&W is overigens geïnteresseerd in deelname aan een gezamenlijk gesprek met ANWB en Openbaar Vervoer;
- Algemeen heerst de mening dat voortgaan op de gescheiden sporen op den duur tot een infarct zal leiden voor de weginfrastructuur. Dat is de mening bij VNO, NCW en ANWB, V&W en ook bij de NS en VSN;
- Algemeen bestaat het gevoel dat het infarct niet kan worden afgewend en dat het onvermijdelijke moet plaatshebben om een doorbraak te forceren. V&W hanteert later de uitspraak ‘files als beleidsinstrument’, zeer tot ongenoegen van werkgeversorganisaties en ANWB;
- Er zijn veelbelovende ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie (het huidige ict, toen nog volledig gescheiden vakgebieden en aanbieders) om services te ontwikkelen voor intermodaal personenverkeer.

De stand van de technologie is in 1990 onvergelijkbaar met de hedendaagse, ruim een decennium later. Internet ligt nog achter de horizon, mobiele telefonie ligt nog verder weg, navigatiesystemen in auto’s staan nog niet op de tekentafel en OV-Reis is nog een geheim afstudeerproject van de gebroeders Tulp bij CVI.

Niettemin zijn de verwachtingen hooggespannen over de mogelijkheden voor de inzet van ict voor verbetering van dienstverlening aan de mobilist. In de praktijk heeft de werkelijkheid anno 2004 deze verwachtingen verre overtroffen, al zijn de mogelijkheden maar zeer ten dele gerealiseerd.

4.1.3. Rondetafel

Op 29 september 1989 heeft een rondetafel plaats met als kernvraag of er voldoende basis is voor inrichting van een Platform. De bijeenkomst vindt plaats op het hoofdkantoor van NS te Utrecht onder gezamenlijke leiding van de hoofddirecteuren van ANWB en NS. Aan de bespreking nemen vertegenwoordigers deel van V&W, NS, VSN, Stadsvervoer, ANWB en PTT; in totaal ongeveer 25 deelnemers. De bijeenkomst wordt op verzoek van NS en ANWB kort ingeleid door:

- Van de Geijn Partners, over de voorbereidende gesprekken, de marktgerichte betaalsystemen en informatievoorziening voor de mobilist en de rol en positie van het Platform bij de verdere ontwikkeling;
- De directeur van NS-dochter CVI, onder de titel: visie of visioen. Daarin wordt ingegaan op het visioen: beperkingen van de bestaande infrastructuur om in de informatiebehoefte van de mobilist te voorzien.

De meningen bewegen tussen wat er kán vandaag en wat we willen morgen, wat we kunnen aanbieden en wat de markt vraagt. De beide voorzitters komen tot de slotsom dat het de moeite waard is de vorming van een Platform nader te onderzoeken. Staande de bijeenkomst wordt de opdracht verstrekt aan een huisadviseur van V&W.

Als reden wordt genoemd dat Van de Geijn Partners door het (grotendeels op investeringsbasis uitgevoerde) voortraject niet langer als onafhankelijk kan worden beschouwd. De huisadviseur is bekend met de verhoudingen binnen Openbaar Vervoer en V&W. Tegen die achtergrond kan hij de haalbaarheid beter beoordelen. De paarden worden gewisseld en naar later blijkt ook het doel van de reis: investeren in de toegankelijkheid van Openbaar Vervoer. Het traject is daarmee niet vastgelopen. Prioriteit wordt gegeven aan verbetering van toegankelijkheid van Openbaar Vervoer. In die tijd van spoor- en busboekjes zat daar de voornaamste pijn, die is opgelost met OV-reis. Het belangrijkste is dat deze stap niet in een toekomstperspectief is geplaatst van dienstverlening voor de mobilist, waardoor het in die zin geen 'betekenisvolle vernieuwing' werd.

Achteraf was het verstandig geweest VNO en NCW en leasemaatschappijen eveneens uit te nodigen voor de bijeenkomst. Het gesprek zou in dat geval minder sterk zijn gericht op Openbaar Vervoer en meer op de belangen van bereikbaarheid en mobiliteit en het comfort van de mobilist. Voorts zou de interactie tussen V&W en Openbaar Vervoer een bredere basis hebben gehad.

4.1.4. Oprichting van PRIS

Omstreeks maart 1990 heeft de oprichting plaats van het Platform Reizigers Informatiesystemen PRIS. Daarin zijn alle partijen van de rondetafel vertegenwoordigd, met uitzondering van PTT Telecom.

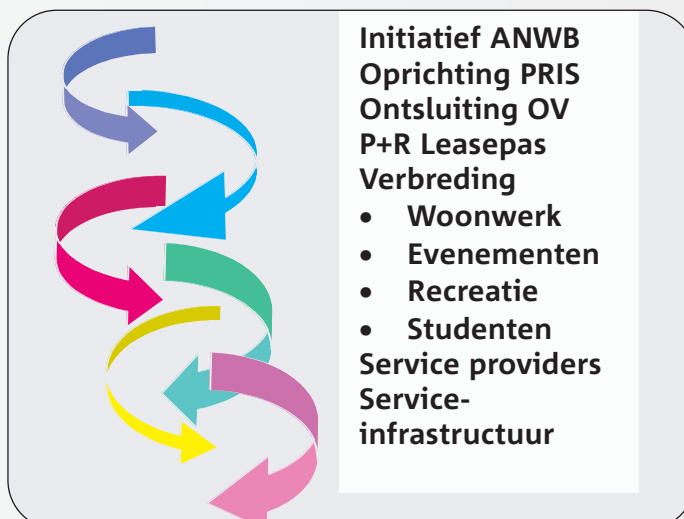
In de naamgeving Platform Reizigers Informatie Systemen is de reiziger centraal geplaatst. De metafoor van de mobilist (een Platform voor de mobilist) ontbreekt in de naamgeving. Daarmee is het een belangrijk instrument voor verbetering van het aanbod (toegankelijkheid van Openbaar Vervoer). Het is geen Platform voor de vraag (de mobilist). Die keuze is fundamenteel voor de positie en voor het programma van activiteiten van het Platform.

Het Platform geeft prioriteit aan de ontwikkeling van NS Reisplanner, later uitgebreid tot OVReis voor het gehele openbaar vervoer. Een ontwikkelkern van CVI wordt daarmee belast, gefinancierd met aanzienlijke steun van V&W. Het leidt tot afschaffing van de aloude spoor- en busboekjes. Bij de vorming van PRIS horen enkele kanttekeningen:

- De aanbodpartijen uit de sector zijn in het Platform vertegenwoordigd. Werkgevers en andere partijen aan de vraagzijde zijn niet vertegenwoordigd;
- Zoals de naam belooft, richt PRIS zich op ontsluiting van openbaar vervoer;
- Projecten die breder inzetten op de mobilist (bijvoorbeeld voor de zakelijke of recreatieve markt) behoren niet tot het programma van PRIS.

PRIS heeft belangrijke resultaten opgeleverd voor ontsluiting van trein en later ook stads- en streekvervoer met moderne technologie. De mobilist kan daarmee zijn voordeel doen, maar is niet als vertrekpunt genomen bij het zoeken naar oplossingen en toepassingen.

PRIS heeft vooral een functie als platform voor verbetering van de informatievoorziening voor Openbaar Vervoer en niet als platform voor systeeminnovatie. Het PRIS draagt aanzienlijk bij aan verbetering van de toegankelijkheid van Openbaar Vervoer (ontsluiten van het bestaande product). Kansen blijven liggen om de brug te slaan tussen auto en Openbaar Vervoer, door de mobilist (de markt) als vertrekpunt te nemen en daarvoor dienstverlening te ontwikkelen.



Onafhankelijk van PRIS komen in de markt initiatieven tot stand waarbij de mobilist als vertrekpunt wordt genomen. Voorbeelden waarbij Van de Geijn Partners betrokken is, zijn de P+R Leasepas (zakelijke mobiliteit) en ontsluiting van recreatieve publiekstrekkingen. Hierna wordt daarop ingegaan.

4.2. Zakelijke mobilist: de P+R Leasepas

4.2.1. Initiatief samen met RET en Business Lease

In 1991 nemen leasemaatschappij Business Lease, Rotterdams stadsvervoer RET en Van de Geijn Partners het initiatief voor de P+R Leasepas tijdens een gezamenlijk optreden op een congres over mobiliteit. De P+R Leasepas is een uitbreiding op de functionaliteit van de bestaande (toen 250.000, nu 500.000) brandstofpassen waardoor het parkeren op P+R terreinen, met aansluitend reizen per trein of metro en brandstof, kan worden afgerekend met één betaalmiddel, met directe incasso bij de werkgever en informatievoorziening voor vervoersmanagement. Zakelijke mobilisten kunnen hun auto 'gratis' parkeren aan de stadsrand of bij stations en op kosten van de werkgever met openbaar vervoer verder reizen.

Hetzelfde principe is later toegepast in succesvolle proeven met gratis Openbaar Vervoer, onder meer tussen Leuven en Brussel en tussen Oegstgeest en Den Haag. Bij de P+R Leasepas betaalt de werkgever voor de werkelijk gemaakte reizen via de leasemaatschappij, waardoor een normale bedrijfsvoering mogelijk is voor Openbaar Vervoer en werkgevers betalen voor werkelijk genoten diensten.

Het initiatief voor de P+R Leasepas komt los van het PRIS tot stand. Bij PRIS staat de *reiziger* centraal in een programma ter verbetering van de toegankelijkheid van Openbaar Vervoer. De P+R Leasepas is bedoeld voor de zakelijke *mobilist* die naar eigen inzicht en behoefte keuzes en combinaties wil maken tussen auto en Openbaar Vervoer.

Tussen de belangen van RET, Gemeente Rotterdam, werkgevers en leasemaatschappijen om auto's aan de rand van de stad te houden en met stadsvervoer verder te reizen, blijkt een verrassende overeenkomst te bestaan. De P+R Leasepas komt aan deze belangen tegemoet omdat parkeren aan de stadsrand en aansluitend stadsvervoer voor de leaserijder gratis zijn (voor rekening van de werkgever) terwijl in de stad moet worden betaald.

- RET wil tijdens de daluren meer passagiers in de metro en zoekt dat onder meer in de zakelijke markt.
- Gemeente Rotterdam wil auto's zoveel mogelijk weren uit de binnenstad door bij de trein/metrostations aan de stadsrand P+R terreinen in te richten. Zakelijke rijders maken daarvan nauwelijks gebruik en parkeren hun auto gratis bij de werkgever in het centrum.
- Werkgevers hebben geen behoefte aan dure parkeergelegenheid in en om gebouwen voor medewerkers en bezoekers. Werkgevers hebben geen behoefte aan autokilometers maar aan betrouwbare bereikbaarheid voor hun werknemers en bezoekers. Voor de werkgever vervallen de hoge administratieve lasten bij gecombineerd gebruik van auto en Openbaar Vervoer en ontstaat ruimte voor vervoersmanagement.
- Business Lease wil auto's aan de stadsrand houden vanwege het hoge schade- en braakrisico in de stad en daardoor verzekeringspremies beperken. Werkgevers delen dat belang, vanwege de hoge kosten en het ruimtebeslag van parkeervoorzieningen in het centrum. Business Lease zoekt naar oplossingen om zich met zijn dienstverlening als eerste naar werkgevers én leaserijders te onderscheiden.

Leaserijders werken in de praktijk niet mee omdat ze de kosten voor P+R en stadsvervoer veelal niet kunnen declareren bij hun werkgever. Reden daarvan zijn de hoge administratieve lasten (een veelvoud van de prijs van het kaartje) bij kleine declaraties voor parkeren en metro. Op deze wijze houdt klein geld grote belangen tegen.

4.2.2. Verkenning van draagvlak

Met steun van V&W vindt een verkenning plaats van het draagvlak voor de P+R Leasepas, de te verwachten effecten en de bereidheid om deel te nemen aan een praktijkproef, met het volgende resultaat:

- De *technologische verkenning* maakt duidelijk dat de P+R Leasepas zeer eenvoudig kan worden gerealiseerd, gebruikmakend van bestaande technologie en systemen. Bij de P+R Leasepas worden aanbieders van Openbaar Vervoer (stadsvervoer, streekvervoer, trein) in de informatie- en incassosystemen van leasemaatschappijen opgenomen als nieuwe oliemaatschappijen, metro- en treinstations (P+R) als tankstations, eerste en tweede klas trein als nieuwe brandstofsoorten en parkeren als een nieuwe motorolie. Verder blijven alle systemen ongewijzigd. De eenvoud van het concept blijkt bij de voorbereiding van de praktijkproef, die in amper 10 weken operationeel is en ongestoord werkt.
- De *marktverkenning* bevestigt (boven verwachting) de concrete belangstelling bij werkgevers, die hun werknemers (en bezoekers) willen stimuleren om de auto aan de stadsrand te laten staan en met de metro verder te gaan. Vooraanstaande Rotterdamse werkgevers tekenen in voor de praktijkproef.
- De *aanbodverkenning* bevestigt dat er aanbod in de markt is, dat de praktijkproef eenvoudig kan worden gerealiseerd en dat de leasemaatschappijen de P+R Leasepas vervolgens op de markt willen brengen. Grote leasemaatschappijen tekenen in voor de praktijkproef.

- De *financiële verkenning* maakt duidelijk dat Centraal Beheer mee wil financieren en dat leasemaatschappijen, kaartorganisaties, ANWB, parkeermanagement en een aantal andere organisaties om niet apparatuur, diensten en menskracht willen leveren voor de praktijkproef.
- De *landelijke verkenning* laat zien dat alle grote steden belangstelling hebben voor toepassing van de P+R Leasepas bij een succesvolle praktijkproef. De problemen zijn in steden als Den Haag, Utrecht en Amsterdam door de ruimtelijke structuur aanzienlijk groter dan in Rotterdam. Voor de leasemaatschappijen is landelijke service een belangrijke overweging.

De belangstelling bij werkgevers, leasemaatschappijen, leaserijders en andere betrokkenen om deel te nemen aan een proef is bijzonder groot.

Er vindt geen *beleidsverkenning* plaats bij het ministerie van V&W en andere betrokken overheden. Overleg vindt plaats met de contactpersoon van V&W en via RET met de beleidsafdeling voor stadsvervoer. Later blijkt het beleid voor het terugdringen van autobezit en –gebruik en stimulering van Openbaar Vervoer een struikelblok en leidt de beperking van de rol van V&W tot interstedelijk vervoer (steden zijn verantwoordelijk voor parkeren) tot grote problemen.

4.2.3. Brede coalitie van marktpartijen

Gesteund door de interesse bij betrokken partijen wordt het projectplan voor de voorbereiding en uitvoering van de praktijkproef opgesteld. In totaal tekenen 15 in Rotterdam gevestigde werkgevers in en doen 10 leasemaatschappijen mee, met een groep van ruim 2000 leaserijders. Daarnaast nemen onder meer deel:

- Centraal Beheer (marktleider voor autoverzekeringen in de leasemarkt), dat belang heeft bij vermindering van inbraak- en parkeerschade in de steden en de kosten van bewaking op de P+R terreinen voor haar rekening neemt.
- ANWB, met een mobilistenplattegrond van Rotterdam, waarop de metrolijnen, P+R terreinen, grote wegen en stations zijn vermeld, met de voornaamste stedelijke bestemmingen. Het uitvouwbare kaartje, waarop voor het eerst verschillende infrastructuren (weg, spoor, metro) staan afgebeeld, kan mee in de binnenzak, als vervanger van de combinatie van het spoorboekje en het stratenboek.
- Parkeermanagement Rotterdam, met aanpassingen op de P+R terreinen, ten behoeve van de bewaking.
- Kaartbeheerorganisaties Travel Card en Multitankkaart, die de kaartuitgifte verzorgen voor alle leasemaatschappijen.
- Informatie clearing houses (CCV, Data Traffic), die zorg dragen voor plaatsing van apparatuur en afhandeling van transacties, zoals bij benzinstations.

Op deze wijze ontstaat een brede coalitie van partijen die ieder vanuit hun belang willen deelnemen aan de praktijkproef. De partijen zijn bereid alle investeringen van de inrichting en de exploitatiekosten van de praktijkproef te dragen. Dit draagvlak wordt voorgelegd aan V&W, met het verzoek om financiering van procesmanagement voor voorbereiding en uitvoering van de praktijkproef.

4.2.4. Bestaand beleid stelt eisen en vormt belemmering

Tot zover is de P+R Leasepas bedoeld voor gebruik aan de stadsrand, om de auto te parkeren op een P+R-terrein en verder te reizen naar de bestemming (werkgever, bezoekadres) in de stad. Voor de leasemaatschappijen én voor de werkgevers is de combinatie tussen auto en stadsvervoer verreweg het belangrijkste. Oplossingen voor interstedelijk verkeer met NS liggen verder weg en zijn op dat moment minder aantrekkelijk voor de coalitie.

V&W stelt voor verdere steun aan het project twee eisen:

- Deelname van NS aan de praktijkproef. De reden is dat de rijksoverheid niet gaat over het parkeerbeleid in de steden. Dat is een gemeentelijke aangelegenheid. V&W heeft daarom geen grondslag om steun te geven aan het project zolang de werking beperkt blijft tot parkeren aan de stadsrand.
- De zogenoemde 2% beleidsnorm voor ombuiging van auto naar openbaar vervoer dient van toepassing te zijn. Deze norm betekent dat 2% van de *deelnemers* permanent overstapt van de auto op openbaar vervoer. Bij de P+R Leasepas zou dat betekenen dat 2 % van de *deelnemers* de leaseauto verruilt voor een OV-jaarkaart van de zaak.

Thans wreekt zich dat tijdens de verkenning naar het draagvlak geen beleidsverkenning heeft plaatsgevonden bij V&W.

Deze beide eisen plaatsen het project onder grote spanning. NS heeft grote belangstelling om deel te nemen *om ervan te leren* met het oog op eigen plannen.

Technisch is er geen enkel probleem; RET en leasemaatschappijen zijn niettemin zeer gereserveerd omdat de praktijkproef aanzienlijk wordt gecompliceerd. Voorts verschijnt de concurrent aan tafel. Verder kan de praktijkproef niet goed worden afgestemd op de uiteenlopende verwachtingen van de participanten. De normen voor succes zijn voor de verschillende deelnemers tegenstrijdig.

Omdat de eisen onvoorwaardelijk zijn, voegt NS zich aan tafel. Tevoren wordt helder besproken dat RET en leasemaatschappijen zich richten op een proces van *samenwerking en marktontwikkeling* en dat NS zich beperkt tot het leerproces (hoe werkt de technologie). Voor NS is het aantal reizigers onbelangrijk.

Ten aanzien van de 2% norm spreekt het vanzelf dat bij de leasemaatschappijen als mede-initiatiefnemers geen belangstelling bestaat daarin mee te gaan. Ook werkgevers hebben geen enkel belang bij een dergelijke ombuiging. Zij stellen een leaseauto beschikbaar omdat de werknemer daaraan vanuit zijn of haar functie behoefte heeft.

De *beleidsdoelen* van 2% zijn eveneens haalbaar als elke werknemer gemiddeld 4 dagen per jaar de trein neemt, als dat beter past dan de auto. Dat is met name het geval bij bezoeken aan centra van grote steden en lange reizen, dus passend bij het beleid. De leasemaatschappijen achten een dergelijke doelstelling volstrekt binnen bereik. De beleidsnorm is evenwel onomstotelijk: 2% van de *mensen* moet de auto volledig afzweren, het is onvoldoende als de 2% *ritten* ombuigt.

Dat is voor de participanten volstrekt uitgesloten en onbespreekbaar. Aanzienlijke druk vanuit de participanten (leasemaatschappijen, ANWB, RET, NS) op hoog niveau leidt uiteindelijk tot steun van V&W aan het project.

4.2.5. Draaiboek en implementatie

Een gedetailleerd draaiboek wordt ontwikkeld met zakelijke contracten tussen alle betrokken partijen onderling. Het gaat om enkele tientallen zakelijke contracten waardoor participanten zich naar elkaar verplichten binnen gestelde termijnen producten en diensten te leveren. Ontwikkeling van nieuwe software of apparatuur is niet aan de orde.

De activiteiten in het draaiboek variëren van slagbomen en bewakingshuisjes bij P+R terreinen tot kaartleesapparatuur bij NS loketten, invoering van parameters in de systemen van leasemaatschappijen, productie van een mobilistenplattegrond van Rotterdam, en zo verder. Voorts wordt een communicatieplan opgesteld voor werkgevers, leaserijders en omstanders, onder meer omvattend een informatiepakket voor rijders en werkgevers, Nieuwsbrief voor deelnemers en omstanders en enkele manifestaties om bekendheid te geven aan het initiatief.

Het draaiboek kent een doorlooptijd van 10 weken en levert na uitvoering een werkende praktijkproef op, met faciliteiten op metrostations Slinge, Kralingse Zoom en Alexanderpolder en NS stations CS en Alexanderpolder. De praktijkproef heeft een looptijd van 6 maanden, later uitgebreid tot 1 jaar.

Het draaiboek wordt nauwkeurig binnen de gestelde tijd van 10 weken uitgevoerd. De praktijkproef wordt door de secretaris-generaal van V&W geopend tijdens een feestelijke bijeenkomst op het Gemeentehuis in Rotterdam.

4.2.6. Beoordeling van resultaten

Zoals te voorzien worden de resultaten zeer verschillend beoordeeld, afhankelijk van de positie en de norm van de betreffende partij.

- Technisch/organisatorisch is de proef geen enkel punt van discussie. Het is een werkend concept en proven technology, waarmee dagelijks op duizenden tankstations honderdduizend transacties worden afgewikkeld, met mutaties wegens beëindiging van dienstverband, verhuizing, nieuwe auto, nieuwe tankpasjes, aan-

passing producten, en zo verder. Deze systematiek en de organisatie eromheen komen geruisloos en 'gratis' beschikbaar voor een nieuwe toepassing: van auto naar mobiliteit, van wagenparkbeheer naar vervoersmanagement.

- RET, gemeente, leasemaatschappijen en werkgevers zijn bijzonder tevreden. Met zeer geringe inspanningen is een nieuwe markt op gang gekomen die gezamenlijk verder kan worden ontwikkeld. De ombuigingspatronen voor bestemmingen in de binnenstad zijn beter dan gehoopt. Op centrumlocaties en locaties met weinig parkeergelegenheid is er een ombuiging tot meer dan 10% van de leaserijders naar parkeren aan de stadsrand. Voor locaties aan de stadsrand treedt uiteraard geen verschuiving op. De verschuiving volgt nauwkeurig het wenspatroon van de gemeente van een autoluwe binnenstad.
- Mobilisten zijn bijzonder tevreden, omdat de keuzevrijheid toeneemt, zonder dat zij zich vast moeten leggen. Mobiliteit volgt het patroon van het werk.
- NS is ontevreden over de kaartverkoop, hoewel het aantal reizigers geen criterium vormt. Door de opzet van de praktijkproef is op voorhand duidelijk dat de kaartverkoop van NS minimaal zal zijn. Technisch/organisatorisch loopt de praktijkproef geruisloos. Mogelijk valt er daardoor weinig te leren en komt de doelstelling van NS (leren hoe het werkt) onvoldoende aan bod. De aandacht schuift daardoor wellicht op naar de kaartverkoop. Onvoorzien treedt NS naar buiten met het bericht dat kaartverkoop voor de trein ver achterblijft bij de verwachtingen en dat ze om die reden uit de proef stapt. Dat bericht haalt de voorpagina's van de landelijke pers.
- V&W volgt de beoordeling van NS en heeft daarin gezien de begrenzing van haar beleidsterrein (interstedelijk) en haar beleidsnorm (2% norm) weinig andere keus. De berekening van de grote effecten voor interstedelijk vervoer met NS bij landelijke invoering, op basis van de resultaten van de praktijkproef, heeft weinig invloed op de beoordeling.

Een eindevaluatie door een onafhankelijk bureau toetst in hoeverre beleidsdoelen van V&W in de praktijkproef zijn gerealiseerd. Daarmee wordt het resultaat van de systeeminnovatie gehouden tegen de norm van bestaand beleid.

4.2.7. Coalitie valt uiteen

Daarmee gebeurt waarvoor RET en leasemaatschappijen vrezden. Het proces waarop leasemaatschappijen, RET, werkgevers, verzekeraars en andere betrokkenen willen inzetten, komt tot stilstand. De norm van het bestaande beleid wordt maatgevend bij de beoordeling.

Met name de leasemaatschappijen hebben op dat moment het gevoel dat ze speelbal zijn van beoordelingen die ver afstaan van behoeften en beperkingen in de markt en van hun zakelijke belangen. Zij besluiten daarom uit de ontwikkeling te stappen, waardoor de coalitie uiteenvalt.

Of de coalitie intact zou zijn gebleven als de praktijkproef beperkt zou zijn gebleven tot de (zeer geslaagde) combinatie met stadsvervoer kan achteraf niet met zekerheid worden vastgesteld. Bij de stopzetting speelden aan de zijde van de leasemaatschappijen en betrokken werkgevers ontgoocheling over het normverschil met de overheid en de negatieve publiciteit zeker een belangrijke rol. Partijen namen risico naar hun eigen omgeving door in te zetten op duurzaamheid en voelden zich te kijk gesteld in plaats van gehonoreerd, naar collega's en naar hun markt. Dat zijn niet te onderschatten factoren bij de kwetsbare eerste stappen van een systeemvernieuwing. Waarschijnlijk zou een geslaagde, op zichzelf staande kleine stap met stadsvervoer het momentum hebben versterkt, waar nu de negatieve uitstraling het zicht op de succesvolle stap wegnam en tot uiteenvallen leidde.

4.3. Verbreding naar andere markten

De infrastructuur op P+R terreinen en stations kan services voor verschillende markten ondersteunen, waardoor de vereiste dekking ontstaat. De bredere toepassing van de infrastructuur (apparatuur, netwerken, clearing) is ook noodzakelijk uit het oogpunt van dekking van investeringen.

Daarom wordt tijdens de praktijkproef onderzocht of soortgelijke marktgerichte services mogelijk zijn voor woonwerkverkeer (dé veroorzaker van de files), zakelijke en recreatieve publiekstrekkers (veel parkeeroverlast) en studenten (in die jaren dé veroorzakers van overbezetting van treinen), en of daarvoor belangstelling bestaat bij betrokken partijen.

Bij elkaar nemen deze markten het leeuwendeel van de mobiliteit voor hun rekening. Steeds is sprake van drie belangen: de mobilist, de vervoerder en de zakelijk belanghebbende (werkgever, publiekstrekker, studiefinanciering).

4.3.1. Woonwerkverkeer

De systematiek van de P+R Leasepas kan eenvoudig worden toegepast voor gebruik van Openbaar Vervoer voor woonwerkverkeer. De houder van de woonwerkpas kan daarbij gebruikmaken van Openbaar Vervoer voor rekening van de werkgever. Nog sterker dan bij de P+R Leasepas leidt dat tot gecombineerd gebruik van auto en Openbaar Vervoer. Kwantitatieve scenario's voor de woonwerkpas tonen aan dat de effecten substantieel zijn.

Bij de woonwerkpas wordt de functionaliteit voor brandstof op de P+R Leasepas geblokkeerd, waardoor alleen nog Openbaar Vervoer kan worden afgerekend voor rekening van de werkgever. Desgewenst kan dat selectief, bijvoorbeeld alleen voor stadsvervoer of trein. De werknemer zoekt daardoor een geschikt punt onderweg om over te stappen van de auto (eigen kosten) op Openbaar Vervoer (kosten werkgever), en vice versa.

De werknemer wordt door de woonwerkpas gestimuleerd zonder auto aan de poort te komen en legt dus geen beslag op parkeerruimte. Openbaar Vervoer wordt gebruikt voor de dikke stromen en de auto voor de haarvaten. De werknemer kiest en combineert. De werkgever gebruikt de ruimte van het reiskostenforfait om te sturen.

De combinatie van P+R Leasepas en woonwerkpas dekt de gehele markt van mobiliteit voor werknemers. Voor de woonwerkpas kunnen beproefde systemen en procedures worden toegepast die in gebruik zijn voor de zakelijke markt. De leasemaatschappijen zijn er op dat moment overigens niet aan toe om de dienstverlening op te pakken. Het ligt meer voor de hand dat Openbaar Vervoer deze dienstverlening zelf oppakt.

4.3.2. Zakelijke publiekstrekkers

Tijdens de praktijkproef tonen zakelijke publiekstrekkers (Jaarbeurs, RAI en andere grote evenementen) grote interesse in de P+R Leasepas. Een groot deel van hun bezoekers beschikt immers over een lease-auto. Zij zijn gevestigd in de buurt van stations en zijn daarom goed bereikbaar per Openbaar Vervoer. Zij bouwen liever congreshallen op de plaats van de kostbare, uitgestrekte parkeerterreinen en houden de auto liever op afstand.

De Luchthaven Schiphol heeft om dezelfde reden grote belangstelling. De zakelijke reizigers beschikken vrijwel zonder uitzondering over een lease-auto. Zij nemen de auto omdat de trein voor eigen rekening komt. De P+R Leasepas brengt daarin verandering, waardoor ombuiging optreedt.

4.3.3. Recreatief verkeer

Het Nederlands Bureau voor Toerisme geeft separaat opdracht voor een onderzoek naar duurzame mobiliteit voor de grote publiekstrekkers, onder de naam 3V op maat: vervoer, verblijf en vermaak op maat van de recreant. Het gaat om grote bezoekersstromen, voor de toptien ongeveer 20 miljoen bezoekers per jaar, die vrijwel geheel per auto komen.

De grote attracties hebben veel belang bij beperking van lokale verkeersoverlast en beperking van de parkeerruimte. Zij bouwen liever attracties op de plaats van de uitgebreide parkeerterreinen. Maar – nog meer dan zakelijke publiekstrekkers – zij willen volstrekte keuzevrijheid voor de mobilist. De systeemkenmerken zijn voor het overige identiek aan vervoer-toegang-combinaties voor de zakelijke markt.

In de telecommunicatiewereld bestaat het mechanisme van de collect call. Daarbij betaalt degene die gebeld wordt. Deze techniek wordt veel toegepast bij 'gratis' callcenters. Zij hebben belang bij traffic en betalen daarom de rekening aan de telecom operator. Zij verrekenen de kosten met de verleende diensten.

Voor de recreatieve markt wordt collect ticketing geïntroduceerd als variant op de collect call. De publiekstrekker biedt een arrangement aan voor vervoer en toegang en koopt het totale vervoer in bij de betrokken vervoerders, of laat dat op maat organiseren. De oplossing heeft gelijkenis met dagtochten, met dien verstande dat de informatie- en betaalstromen omkeren. De vervoerder rekent niet achteraf af met de publiekstrekker, maar omgekeerd: de publiekstrekker rekent af met de vervoerder. De publiekstrekker kan daardoor aanzienlijk meer invloed nemen op vervoerskeuzen, beschikt tijdig (voorafgaand aan het bezoek) over managementinformatie en kan het vervoer zelf op maat organiseren.

4.3.4. Studenten

In het begin van de jaren negentig zijn er heftige discussies over de OV Jaarkaart voor studenten tussen OCW, IBG en NS. De regeling betekent een vrijkaart voor studenten om gebruik te maken van de trein. Zij hebben in die jaren dan ook een belangrijk aandeel in de overbezetting van treinen.

In samenwerking met onder meer IBG vindt een beoordeling plaats van de mogelijkheden om vervoer te koppelen aan de studentenpas en het feitelijk vervoer ten laste te brengen van de studiebeurs. Daardoor krijgt de student geen vrijkaart voor de trein, maar heeft hij of zij een financieel belang bij mobiliteit.

4.4. Marktgerichte serviceproviders

Om de verschillende markten te kunnen bedienen, zijn marktgerichte serviceproviders nodig, die los staan van de aanbieders van het vervoer. De mobilist wil immers keuzes en combinaties kunnen maken van verschillende modaliteiten. De werkgever heeft behoefte aan mobiliteit en bereikbaarheid, en zoekt niet op voorhand een wagenpark.

De leasemaatschappijen zijn de serviceproviders voor de zakelijke markt, met in 1990 250.000 kentekens bij vele duizenden werkgevers. Thans is dat zelfs uitgegroeid tot 500.000 kentekens. Zij hebben zich ontwikkeld rond de auto en schuiven geleidelijk op naar zakelijke mobiliteit.

Voor andere markten kunnen zich andere partijen opwerpen met specifieke marktgerichte services. Zo kan IBG maatwerkarrangementen aanbieden voor studenten, als onderdeel van de studiebeurs en gekoppeld aan de studiepas. ANWB kan diensten

ontwikkelen voor de recreatieve markt, zoals vervoer en toegang tot de grote publiekstrekkingen. De publiekstrekkingen, reisorganisaties of andere toetreders kunnen dat overigens ook zelf doen.

Op deze wijze ontstaat een markt van aanbieders van vervoer en marktgerichte serviceproviders, die gebruikmaken van een gemeenschappelijke service-infrastructuur. De service stelt de mobilist in staat om keuzes en combinaties te maken én biedt de zakelijk belanghebbende de mogelijkheid om te sturen.

4.5. Service infrastructuur

Om de mobilist in staat te stellen keuzes en combinaties te maken uit verschillende modaliteiten en informatie en services te verlenen aan werkgevers en andere zakelijk betrokkenen, is een open infrastructuur voor transacties van doorslaggevend belang. Verder zijn er 'bruggen' nodig tussen de infrastructuren, in de vorm van transferia of P+R terreinen. Voor de dekking van de infrastructuur zijn meer toepassingen nodig dan de P+R Leasepas alleen.

Door de combinatie van transacties voor woonwerkverkeer, zakelijke mobiliteit en andere markten ontstaat een basis voor een infrastructuur voor elektronisch betalingsverkeer, vergelijkbaar met de infrastructuur bij tankstations. Voor deze mogelijkheden tonen de grote banken concrete belangstelling. Zij participeren in de infrastructuur bij de benzinepompen en zien soortgelijke mogelijkheden voor betalingsverkeer en services in het Openbaar Vervoer.

Al sinds 1985 en ook nu nog functioneert bij alle tankstations in Nederland een open infrastructuur voor transacties met de tankpas die de informatiesystemen van de leasemaatschappijen voedt. Op basis daarvan verrichten zij het betalingsverkeer met werkgevers en oliemaatschappijen en verstrekken zij gedetailleerde informatie aan werkgevers voor wagenparkbeheer. Deze infrastructuur is inmiddels geïntegreerd met de infrastructuur voor de betaalpas.

De situatie in het Openbaar Vervoer is juist omgekeerd. Terwijl de banken vanwege kosten en veiligheid een convenant voor elektronisch betalingsverkeer sluiten met het MKB, worden in 1992 landelijk alle NS loketten vervangen zonder voorzieningen voor elektronisch betalingsverkeer omdat de transactiekosten te hoog zijn. De gele kaartautomaten die in dezelfde periode worden geïnstalleerd, worden pas op het laatste moment voorzien van een optie voor de betaalpas. Voor stads- en streekvervoer is de strippenkaart - zelfs in 2003 - in gebruik.

Het is opvallend dat in de telecommunicatiewereld een hoofdzaak is gemaakt van open standaards om marktwerking en service te stimuleren, terwijl in de vervoerssector eilanden met 'eigen geld' blijven bestaan.

Deze open service-infrastructuur is cruciaal voor de marktgerichte inrichting van personenmobiliteit. De infrastructuur geeft nieuwe, marktgerichte toetreders de mogelijkheid om voor specifieke markten toepassingen te ontwikkelen waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke belangen van de 'bestemming' en/of kosten-drager.

4.6. Aanbeveling: kansen mobilist in de huidige tijd

De technologie van dit moment is onvergelijkbaar met 1990. Mobiele telefonie en internet vallen niet eens meer op. Navigatiesystemen zijn binnenkort gemeengoed. OV Reis is een geweldig instrument voor de toegankelijkheid van Openbaar Vervoer. Traffic Information Centers zijn operationeel en file-informatie wordt al direct gekoppeld met navigatiesystemen.

De tijd is aanzienlijk rijper dan in 1990 om de mobilist als vertrekpunt te nemen voor marktgerichte services. Het is aan te bevelen te verkennen of de huidige stand van de technologie en de lopende ontwikkelingen, systeeminnovatie mogelijk maken met de mobilist (de markt) als vertrekpunt en de effecten daarvan te beoordelen voor files, bereikbaarheid, mobiliteit en duurzaamheid.

5. Consolidarity

5.1. Wat is consolidarity?

Consolidarity staat voor het onder één dak brengen van meerdere producenten en retailers voor distributie van levensmiddelen. De bestaande structuur van levering tussen (enkele honderden) distributiecentra van producenten en (circa zeventig) distributiecentra van retailers leidt tot veel vervoersbewegingen, beperking van de servicegraad en onnodige kosten.

Onder druk van de retail zoeken producenten elkaar op, om zo een hogere servicegraad te kunnen leveren. Een voorbeeld is het gemeenschappelijk gebruik van het DC van Hays in Veghel door Unilever en Masterfoods, of het DC van Sara Lee door enkele andere producenten.

Bij consolidarity gaat het om twee gelijktijdige bewegingen:

- Ketenvorkorting (verticale integratie), doordat retailer en producent van één distributiecentrum gebruikmaken. In de bestaande praktijk hebben beide doorgaans gescheiden DC's, zoals te zien bij het DC van Sara Lee in Veenendaal en het DC van Schuitema in Woerden.
- Samenwerking (horizontale integratie), doordat meerdere producenten en retailers gebruikmaken van één DC. In de bestaande praktijk hebben zowel retailers als producenten eigen DC's. Er zijn in Nederland ongeveer 70 retail DC's en enige honderden DC's van producenten.

Maatschappelijk is consolidarity belangrijk omdat transportpreventie optreedt bij levering van de producent(en) aan de retailer(s). De transactie geschiedt immers door overdracht van eigendom met een druk op de knop, zonder feitelijk transport. Vervolgens zijn er grote mogelijkheden voor bundeling van vervoersstromen tussen betrokken producenten naar de distributiecentra van retailers. Consolidarity kan voorts een bijdrage leveren aan oplossingen voor stedelijke distributie indien vervoersstromen voor winkels van verschillende retailers kunnen worden gebundeld.

5.2. Consolidarity bestaat al voor bijzondere producten

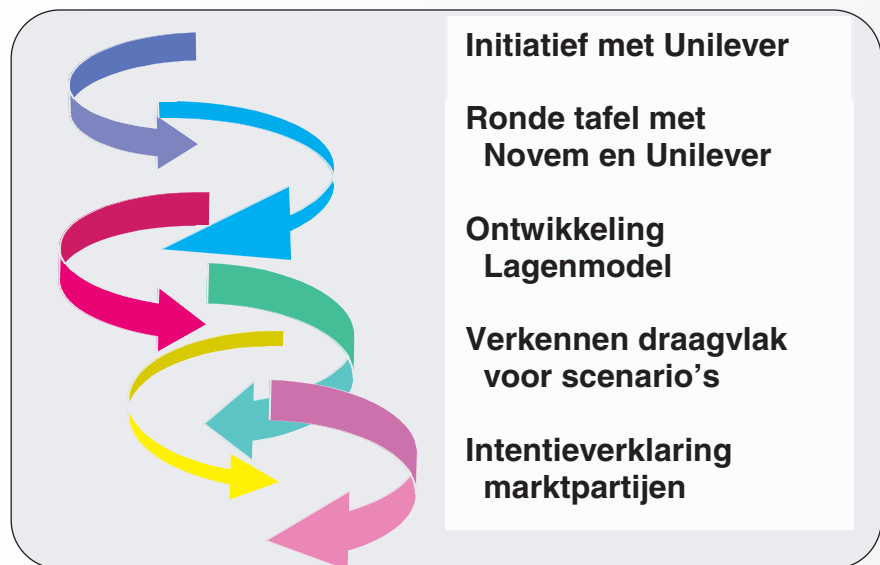
Voor kostbare logistieke ketens zoeken producenten en retailers elkaar op onder één dak. Het bekendste voorbeeld is het DC voor frozen foods in Tilburg, opgezet door Christian Salvesen voor Iglo Mora (Unilever) en Albert Heijn. Het DC wordt thans ook gebruikt door andere producenten van frozen foods en door Laurus. De kostbare logistieke operatie drijft concurrenten horizontaal en verticaal naar elkaar toe, onder één dak.

Een ander voorbeeld is Daily Fresh bij ABC Westland. Daily Fresh combineert vervoersstromen uit verschillende bronnen in een cross-docking centrum en verzorgt vervolgens het vervoer naar Engelse supermarkten. Door de combinatie van lading

resulteert een hoge bezettingsgraad van wagens, hoge frequentie van levering (service) en lage kosten per eenheid. Duurzaamheid is de resultante van consolidarity, maar kan ook de doelstelling zijn.

5.3. Consolidarity voor gewone levensmiddelen

Consolidarity wordt tot op heden toegepast voor bijzondere categorieën en ketens: frozen foods, snoepwaren, tabaksproducten, beleving van de Engelse markt. Het gaat daarbij om relatief kleine stromen en daardoor beperkte effecten voor duurzaamheid en ruimtelijke inrichting.



Bij toepassing van consolidarity voor grotere stromen nemen de opbrengsten in de keten af (de wagens zijn al vol, de service is al naar wens) maar zijn de opbrengsten voor duurzaamheid onveranderd groot. Dat betreft enkele elkaar versterkende effecten:

- Bewegingen tussen producent en retailer gebeuren onder één dak. Het eigendom van de producten gaat over door een druk op de knop, met als resultaat aanzienlijke transportpreventie;
- Door combinatie van stromen kan aan een toenemende servicevraag (assortiment, leverfrequentie) worden voldaan, zonder nadelige effecten voor duurzaamheid;
- De keten wordt beter ingericht voor stadsdistributie, omdat de beleving gebiedsgewijs kan plaatshebben en niet per producent of retailer;
- De DC's (boxen bij elke afrit van de snelwegen) kunnen rationeler worden gebruikt en toegepast, voor categorieën producten.

Voor de betrokken marktpartijen en vooral voor de retailers is dit een grote stap. Producenten hebben al langer geleerd dat logistiek niet hun corebusiness hoeft te zijn om te kunnen concurreren. Zij zoeken elkaar op in distributiecentra. Retailers zien dat vooralsnog anders en concurreren evenzeer met de logistiek als met assortiment en service.

5.4. Rondetafel

Het thema van *consolidarity* wordt in 2000 in de lopende counseling relatie door Unilever Bestfoods ter tafel gebracht: 'We zouden veel baat hebben bij dit type oplossing, maar kunnen daarin zelf niet het voortouw nemen. Kun je eens kijken of jullie het op gang kunnen brengen, dan beoordelen wij of we er als bedrijf in meedoen.'

Van de Geijn Partners komt met het concept voor *consolidarity* in contact in een lopende werkrelatie met Unilever. *Consolidarity* heeft grote voordelen als samenwerking tot stand kan worden gebracht tussen retailers en producenten en dat vereist een neutrale regisseur. Afsproken wordt dat Van de Geijn Partners het initiatief probeert te ontwikkelen en daarbij vervolgens Unilever betreft.

Net als in de andere beschreven casussen ontstaat het initiatief in samenspraak met de marktleider, die er weliswaar belang bij heeft maar die niet als initiatiefnemer kan optreden. Voor samenwerking is een neutrale regisseur nodig die het gemeenschappelijk belang nastreeft, waardoor de participanten vanuit hun belang kunnen deelnemen.

De open uitnodiging ('kijk eens of je het op gang kunt krijgen') is kenmerkend voor de fase van *ontdekken*. Er is een matchmaker nodig om de beweging op gang te brengen, omdat de initiatiefnemer anders *in het proces* zijn eigen zakelijk belang schaadt, terwijl hij *bij* de oplossing nadrukkelijk belang heeft.

De uitdaging is opgepakt door met steun van Unilever en Novem een rondetafel voor te bereiden met stakeholders bij de systeemvernieuwing. Deze bijeenkomst heeft plaats op 9 november 2001 op het hoofdkantoor van ING te Rotterdam, als neutrale gastheer. Deelnemers zijn vier grote producenten, drie logistiek dienstverleners, de ministeries van V&W en LNV, enkele grote eigenaren en financiers van logistiek vastgoed, een vertegenwoordiger van de Tweede Kamer en enkele kennisinstituten; in totaal 30 deelnemers.

Ter voorbereiding op de rondetafel worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Ontwikkelen en doorrekenen van een eenvoudig model om aan te tonen dat bij *consolidarity* servicegraad toeneemt, kosten afnemen en duurzaamheid verbetert. Daarmee wordt de legitimiteit van de casus bewezen voor alle stakeholders en wordt voorkomen dat daarover tijdens de bijeenkomst onzekerheid ontstaat die de verdere discussie en opvolging blokkeert.

Voeren van een gespreksronde bij de voornaamste deelnemers aan de werkconferentie, om de belangstelling en relevantie te peilen. Daarbij is het model doorgerekend voor een aantal praktijksituaties om de opbrengsten voor service, kosten en duurzaamheid aan te tonen.

Vorbereiden van drie korte inleidingen vanuit het standpunt van de producent (Unilever), de logistiek dienstverlener (TDG) en de inrichter van distributiecentra (Siemens). De drie inleidingen zijn geschakeld: waarom willen we het, waarom is het belangrijk en wat moet er minstens opgelost kunnen worden (Unilever), waarom kunnen we het, waarom hebben we interesse en wat moet er minimaal geregeld worden (TDG) en waarom zijn we in staat daarin te voorzien (Siemens).

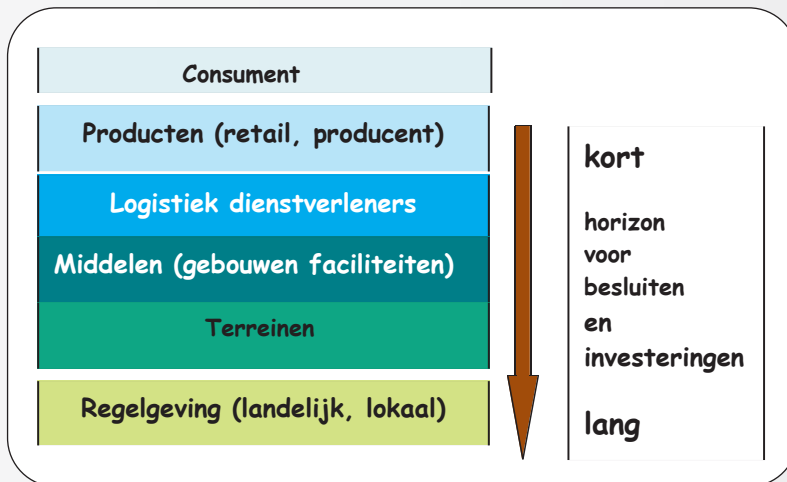
Een gedetailleerd script voor de discussie, na de drie inleidingen te starten met een kort statement namens de beide overheden (waarom vinden we dit belangrijk en juichen we dit toe) en gevolgd door een geregisseerde rondgang vanaf de producenten, naar logistiek dienstverleners, aanbieders/financiers van vastgoed, kennisinstututen en ten slotte overheid en politiek.

Op het laatste moment laat de retail om praktische redenen (verhuizing logistieke operatie) verstek gaan. Vooroverleg met Centraal Bureau Levensmiddelenhandel wijst niet op diepere redenen. De afwezigheid is niettemin van grote betekenis voor het verloop van het verdere proces. In feite had op dat moment besloten kunnen worden te kiezen voor de (sterk gefragmenteerde) *out of home*-markt en geen prioriteit te geven aan de retail. Later wordt die keuze alsnog gemaakt.

Alle overige partijen zijn aanwezig op directieniveau. De rondetafel wordt nauwkeurig volgens het script afgewikkeld met als slotsom dat alle betrokken partijen vanuit hun positie en belang ontwikkeling van *consolidarity* ondersteunen en verdere opvolging wenselijk vinden. Partijen zullen met elkaar zoeken naar middelen om het vervolg mogelijk te maken.

5.5. Lagenmodel: functiescheiding en samenwerking

Voor het tot stand brengen van *consolidarity* is het van belang dat elke schakel in de keten een heldere positie inneemt en van daaruit samenwerking zoekt met partners. In de bestaande distributie zijn retailers eigenaar van hun eigen distributiecentra en voeren ze vaak zelf de logistiek uit. Producenten zijn eigenaar van hun distributiecentra en doen soms ook zelf hun logistiek.



Functiescheiding is de eerste vereiste voor consolidarity. In bovenstaand model is dat uitgedrukt. De producent (of de retailer) gaat over producten en markten, doet een beroep op logistiek dienstverleners die op hun beurt beroep doen op distributiecentra en aanbieders van bedrijfsterreinen. Door functiescheiding wordt het mogelijk horizontaal (tussen producenten onderling, tussen retailers onderling, tussen logistiek dienstverleners onderling) en verticaal (tussen retailer, producenten en logistiek dienstverleners) samenwerking te zoeken.

De verschillende lagen in het model stellen verschillende rollen in de samenwerking voor. De *ladingpartijen* (handel, retail, producenten) zitten dicht bij de klant en hebben te reageren op sterk wisselende marktvragen. Daarom moeten zij snel kunnen beslissen, en hebben ze weinig zekerheid over het rendement van hun investeringen. De *dienstverlening* (logistiek) is leverancier van de ladingpartijen, heeft langere opbrengstzekerheid door contracten, waardoor rendement op investeringen zekerder is en daardoor ook wat lager. De dienstverlening is klant van *middelen* (veilingen, vastgoedexploitanten, ict), die op hun beurt weer gebruikmaken van *terrein* (ontwikkelingsbedrijven, gemeentes). Hoe dieper in het lagenmodel, hoe hoger de zekerheid van opbrengsten, hoe lager het rendement op de investering en hoe langer het duurt voor een beslissing over een investering is genomen.

Om samenwerking ineens te realiseren is een groot aantal beslissingen tegelijkertijd, over de verschillende lagen nodig. Dat zal nooit tegelijk kunnen gebeuren, door het verschil in natuurlijk tempo.

Het blijkt dat de ladingpartijen leidend zijn in vernieuwingen. Na initiatief van ver-laders, volgen dienstverlening, middelen en terreinen. Door de gelaagdheid in initi-atief wordt de noodzaak voor gelijktijdige beslissingen omzeild. De overheid kan aanjagend en stimulerend zijn voor deze initiatieven en voorwaarden scheppen waardoor de initiatieven meer maatschappelijke voordelen opleveren. Het lagenmodel kan ook omgekeerd (van laag naar hoog) worden gelezen. Bedrijventerreinen zoeken dan naar een herkenbaar profiel (A1 eiwitcorridor, Foodcenter MTC Valburg, groentecentrum Barendrecht, Bloemenveiling Flora Holland

of Aalsmeer, Venlo, Fruitport) dat in samenhang wordt vermarkt. Daardoor ontwikkelt zich een cluster van samenhangende bedrijvigheid in een gebied. Bij deze ontwikkeling is het lagenmodel van groot belang: de commerciële strategie moet ertoe leiden dat samenhangende bedrijvigheid (ABP) wordt aangetrokken, waarbij elk van de partijen meerwaarde ontleent aan de cluster, transportpreventie binnen de cluster plaatsvindt en duurzame verbindingen tussen de clusters kunnen ontstaan (clusteren, verbinden, regisseren).

5.6. Verkennen draagvlak en scenario's

Een verkenning vindt plaats in de markt om een geschikte pilot vast te stellen, daarvoor participanten te vinden (vraagzijde en/of aanbodzijde) en een plan van aanpak op te stellen. Novem treedt namens V&W op als financier.

In de gespreksronde worden zes zaken verkend:

- Hoe staan de retailkanalen ten opzichte van consolidarity, te onderscheiden naar supermarktketens en out of home;
- Hoe staan producenten ten opzichte van consolidarity, wie wil met wie, voor welke kanalen, te onderscheiden naar out of home en supermarkten. Daarbij is meer in detail het model doorgerekend om in de gegeven situaties de opbrengsten voor service, kosten en duurzaamheid aan te tonen;
- Voor welke producten kan het allereerst interessant zijn: langzaam lopende of snelopende artikelen, houdbare of verse producten;
- Hoe staan aanbieders van vastgoed (bijvoorbeeld Prologis) ten opzichte van consolidarity, zijn zij in staat om de transitie van ieder voor zich naar gezamenlijk optreden financieel mogelijk te maken door bijvoorbeeld sale en lease back van bestaande faciliteiten of voorinvesteringen;
- Is er een coalitie van voldoende gewicht aan de vraagzijde en/of aanbodzijde om een eerste stap te kunnen zetten;
- Leidt deze eerste stap tot het op gang brengen van een proces waardoor systeemvernieuwing daadwerkelijk gestalte krijgt. Is de eerste stap een betekenisvolle vernieuwing voor de beoogde transitie.

Deze verkenning wordt na ongeveer 6 maanden met positief resultaat afgesloten.

5.7. Intentieverklaringen

Het resultaat van de verkenning is als volgt:

- Vier grote internationale producenten geven afzonderlijk en naar elkaar intentieverklaringen af om gezamenlijk een operatie te starten voor de out of home-markt, als startpunt voor het proces van consolidarity. Één van de partijen schort deelname op wegens recente investeringen in een distributiecentrum. De intentie-

verklaringen worden door één van de producenten aangeboden aan V&W met de verzekering dat partijen gezamenlijk en zonder steun van de overheid in de eerste stap zullen investeren.

- Ontwikkeling van *consolidarity* voor het supermarktkanaal stuit op machtsverhoudingen tussen de retailers onderling en toevallige omstandigheden (actuele logistieke problemen, recente investeringen).
- Partijen zoeken voor de eerste stap gezamenlijk naar een concrete locatie, zonder specifiek beroep op een (coalitie van) aanbieders van vastgoed.

Met deze intentieverklaringen is het aan marktpartijen om stappen te zetten. (Mede) door de verslechtering van het economisch klimaat blijven concrete vervolginvesteringen uit. We spreken dan over het najaar van 2002, de periode na 11 september, die grote invloed heeft op investeringen in vernieuwingen.

Veel bedrijven geven in deze periode voorrang aan ‘onvermijdelijke’ investeringen (besparingen, afwenden van bedreigingen) boven ‘vermijdbare’ investeringen in kansen, waartoe *consolidarity* wordt gerekend. Daarmee staat het concept gereed voor het moment waarop de omstandigheden gunstig zijn.

Op het moment van schrijven (begin 2004) spreken partijen opnieuw met elkaar om de handen ineen te slaan voor stapsgewijze ontwikkeling van *consolidarity* en is er overleg over een stimuleringsregeling voor *consolidarity* in verband met de grote maatschappelijke opbrengsten.

5.8. Aanbeveling: toekomstbeeld *consolidarity* (ruimte, vervoer)

Het transitieproces van *consolidarity* kan in een versnelling komen door een scherper toekomstbeeld, zowel voor marktpartijen (kosten, service) als voor overheden (ruimtelijke inrichting, beslag op infrastructuur).

Het eerste kan marktpartijen stimuleren om elkaar op te zoeken bij het clusteren van bij elkaar behorende activiteiten met het oog op lagere kosten en hogere service. Het tweede kan de overheid legitimeren om *consolidarity* te stimuleren en daarvoor passende instrumenten te ontwikkelen.

Rungis bij Parijs heet een *Marché d'Intérêt National*. De freight centers van Garonor bij Parijs zijn van grote betekenis voor ongestoorde bevoorrading van de stad, met minimale vervoersdruk. In Nederland zijn versparken zoals Barendrecht en de grote bloemenveilingen voorbeelden van ‘alles onder één dak’ waardoor onderlinge vervoersstromen beperkt kunnen blijven. Dan nog zijn er grote ‘interveiling’ stromen om assortimenten bijeen te brengen.

Doorrekenen van consolidation voor gewone levensmiddelen en in het verlengde daarvan andere assortimenten kan zicht geven op de effecten voor ruimtelijke inrichting (de verdozing van het landschap bij de afritten van snelwegen), de vervoersdruk op de grote wegen en de stedelijke distributie.

Dat gekwantificeerde model geeft inzicht in maatregelen die nodig zijn om het proces van consolidation in beweging te brengen volgens het lagenmodel: wat moeten en kunnen beleidsmakers en politiek doen, wat kunnen grondeigenaren doen, op welke wijze kan de bestaande infrastructuur 'grijs' (neutraal) worden gemaakt zodat logistieke dienstverleners en eigenaren van producten (producenten en retailers) rationele keuzes en combinaties kunnen maken.

6. Effort: Europese railedistributie voor versproducten

6.1. Initiatief met Bloemenveiling Aalsmeer

Effort staat voor European Food & Flower Overland Road & Rail Transport. De vlag dekt de lading (bloemen, versproducten en andere voedingsmiddelen) en het vervoer (gecombineerd gebruik van vrachtauto en treinen) voor verre Europese markten.

Het initiatief voor Effort wordt in 1997 genomen tijdens een werkbijeenkomst over de investeringen in de interne logistieke infrastructuur ten behoeve van de uitbreiding van de Bloemenveiling Aalsmeer. De uitbreiding van het veiling- en handelscomplex van omstreeks 100 naar 175 ha vergt aanzienlijke investeringen, tot een totaal van ongeveer 300 miljoen euro.

Op gemiddelde piekdagen rijden in 1997 ongeveer 3000 vrachtwagens aan en af, voor de aanvoer van product en voor de afzet, merendeels voor de export. Door de jaarlijkse groei van de productstroom zijn de veiling en de exporteurs genoodzaakt te investeren in het complex.



Vertrouwd uitzicht uit een bloemenauto, met bederfelijke producten naar een tijdkritische klant. Kan het op de hoofdsporen per trein?

Tegelijk doen zich toenemende problemen voor in het wegvervoer, waarop de sier- teelt in Europa volledig is aangewezen. De actieradius neemt jaarlijks af en alternatieven in de vorm van spoorvervoer zijn niet met de vereiste kwaliteit (snelheid, stiptheid, bestemmingen, frequenties) voorhanden. Dat leidt op den duur tot een crisis in het systeem.

In een lopende adviesrelatie over de uitbreiding van het veiling-complex wordt overeengekomen dat Van de Geijn Partners het initiatief neemt voor Efforrt, met steun van VB Aalsmeer. VBA heeft weliswaar strategisch belang bij snel en betrouwbaar spoorvervoer in Europa, maar de slaagkans vereist een veel bredere basis. Vooropgaan door VBA zou ten onrechte de indruk wekken dat ze de trein in beweging zet, terwijl VBA er alleen belang bij heeft dat hij in gang komt. Daarom wordt overeengekomen dat Van de Geijn Partners support zoekt bij verladende partijen in de verssector en de levensmiddelenindustrie. Zo ontstaat een platform aan de vraagzijde van de markt (partijen die behoefte hebben aan duurzame bereikbaarheid van hun markten) die een beroep doen op aanbodpartijen (partijen die het vervoer aanbieden).

De kern van een dialoog met de toenmalige directeur van VBA. ‘Slaap je hier rustig bij?’ ‘Ja, want er is geen alternatief. Gezien de groeiende productstroom moeten we wel investeren. Er is ook geen alternatief voor de weg. Wij kunnen zelf niet investeren in betere spoorproducten en het bestaande spoor is volstrekt ontoereikend. Ik slaap rustig, want ik wil fit zijn als het misgaat.’

‘Zou je samen met andere partijen uit de verssector oplossingen kunnen afdwingen voor het misgaat op de weg? Over de breedte van de sierteelt, of met de groente en fruit exporteurs?’ ‘Dat zou kunnen. Voor alle duidelijkheid: veiling en handel zijn belanghebbend als toekomstig gebruiker van spoorvervoer. We kunnen zelf onmogelijk als trekker en investeerder optreden. Ze kunnen het opjagen, maar de (rail)transportsector moet willen investeren.’

Dat leidt tot de afspraak contact te leggen met de hoofddirectie van de Rabobank als marktleider voor de financiële dienstverlening, de top van het ministerie van LNV, beleidsmatig betrokken bij de continuïteit van de verssector en verschillende geleidingen van de verssector.

6.2. Oprichting van Efforrt

Een jaar later resulteren de besprekingen in de oprichting van Efforrt en de beslissing een verkenning te starten naar de haalbaarheid van een Europees netwerk van spoorverbindingen met de vereiste kwaliteit en de mogelijkheden voor een pilot.

In Efforrt zijn vertegenwoordigd de koepelorganisaties van de bloemenveilingen in Nederland, exporteurs van bloemkwekerijproducten, importeurs en exporteurs van groente en fruit, het Productschap Tuinbouw, de Rabobank, Unilever Bestfoods, Campina Melkunie en de ministeries van LNV, V&W en EZ. Een onafhankelijk voor-

zitter wordt aangetrokken in de persoon van de voormalige bestuursvoorzitter van ECT. Daarmee wordt de toegang zeker gesteld tot de wereld van het spoor en de infrastructuur.

De reden voor deelname van de levensmiddelensector is dat zelfs de verssector over de volle breedte door de seizoenen heen niet voldoende lading heeft om treinen te kunnen laten rijden. Voorts heeft de verssector onvoldoende organiserend vermogen om als contractpartner te kunnen optreden voor spoorondernemingen die lange-termijnovereenkomsten willen sluiten. En ten slotte kunnen de levensmiddelenconcerns de internationale lobby versterken.

Efforrt is een platform van verladers: de eigenaren van het product, de partijen die de markt bedienen. Spoorvervoerders (NS, het huidige Railion) en wegvervoerders maken bewust géén deel uit van het Platform: het gaat uitdrukkelijk om een vraagcoalitie die een passende antwoordcoalitie oproept.

6.3. Verkenning haalbaarheid en eerste stap

Na oprichting van Efforrt is de eerste stap een verkennende studie naar ladingaanbod op de voornaamste routes en mogelijkheden en beperkingen van snelle spoorverbindingen. Conclusie luidt dat haalbaarheid afhangt van de mogelijkheden om lading te combineren met andere sectoren, met name luchtvracht. De kwaliteit van spoorvervoer (snelheid, stiptheid, betrouwbaarheid, frequenties) op de betreffende routes zal aanzienlijk (met factoren) moeten verbeteren om tegemoet te komen aan de eisen van de verssector.

De afronding van de verkenning valt samen met een initiatief van NS Cargo (het huidige Railion) en NS Reizigers Internationaal om een gecombineerde goederen/personentrein te ontwikkelen tussen Amsterdam en Milaan, met een dagelijkse frequentie in beide richtingen. De combinatie met personenvervoer geeft de verbinding een reisduur van 14 uur en een stiptheid van aankomst van 90% binnen 15 minuten. Gewone 'full freight' goederentreinen hebben de dubbele reistijd en een stiptheid van aankomst van 50 % binnen een dag.

De belangen lopen volledig parallel:

- NS Reizigers wil een dagelijkse verbinding maar heeft daarvoor onvoldoende aanbod van passagiers;
- NS Cargo wil een snelle spoorverbinding om nieuwe, lucratieve markten te openen in de verssector, expressevracht en luchtvracht;
- Efforrt wil de beweging op gang brengen in de verssector om tijdig te beschikken over alternatieven voor wegvervoer.

Daarom wordt besloten gezamenlijk de pilot in te richten voor de dagelijkse, snelle verbinding tussen Amsterdam en Milaan.

6.4. OverNight Express Amsterdam-Milaan

In nauwe samenwerking met NS Cargo en op wat meer afstand NS Reizigers Internationaal, wordt de pilot Amsterdam-Milaan voorbereid: vertrektijd in de vroege avond, aankomst in de vroege ochtend, in beide richtingen dagelijks. De startdatum wordt vastgesteld op 1 mei 2000, met als (zeer) complicerende factor dat NS Cargo op dat moment Railion heet en onderdeel is van Deutsche Bahn. De OverNight Express is daarmee een joint venture van NS Reizigers en DB.

De complicaties die daarmee verband houden, zijn aanzienlijk maar blijven hier onbesproken. Voornaamste is dat DB niet bereid is te investeren in het product dan wel aanloopverliezen als investering te aanvaarden. De ONE moet daardoor opstarten met beschikbaar materieel, dat geschikt is voor vers. Bij bewezen succes wordt geïnvesteerd in verbeteringen, volgens de eisen van de markt.

De ONE gaat van start met oude bagagerijtuigen die als reizigersmaterieel gelden en daarom in persontreinen mogen meerijden. Dat is geen zaak van techniek maar van regelgeving. De bagagerijtuigen hebben geen koeling en moeten met heftrucks per pallet geladen worden op de terminal in Hoofddorp, vlakbij de Bloemenveiling. De trein heeft vervolgens een voor goederen ongekende performance (14 uur, 99% stipt binnen een kwartier).

Met deze inrichting rijdt de ONE één jaar, met redelijke bezetting aan luchtvracht en levensmiddelen, vooral omdat betrokken partijen het welslagen en daarmee de doorstart belangrijker vinden dan de logistieke nadelen.

Per 1 mei 2001 volgt vanwege de belangstelling van marktpartijen een opwaardering van het concept, waarbij snelle containerdraagwagens worden ingezet waarop complete containers of andere wisselbare eenheden kunnen worden geplaatst, die onderweg gekoeld kunnen worden. De terminal verhuist op dat moment van Hoofddorp naar de Amsterdamse Westhaven, op ruime afstand van Schiphol en Bloemenveiling. Daarmee is het goede product op de verkeerde plaats terechtgekomen.

Eén van de redenen voor de verplaatsing is dat de nieuwe trein niet langer als persontrein wordt aangemerkt: hij ziet er fysiek anders uit, met containerdraagwagens (goederenuitstraling) in plaats van bagagerijtuigen (personenuitstraling). Vanwege brandveiligheid mag goederenvervoer niet door de Schipholtunnel en dat geldt door de gedaanteverwisseling ook voor de ONE. Plaatsen van containers op de trein Hoofddorp voldoet niet aan de gemeentelijke verordening, die wel toelaat dat goederen in de trein worden geplaatst. De Italiaanse Spoorwegen (FS) zien de trein op dat moment niet langer als persontrein met bagagewagens, maar als een goederentrein in combinatie met een persontrein. Vanwege vermeende concurrentie door FS Reizigers boycot de Italiaanse railvervoerder FS Cargo de afhandeling van de trein, onder protest van de zusterorganisatie. Deze boycot wordt door NS opgelost.

Binnen Effort is er expliciet voor gekozen dit soort omstandigheden in de praktijk te ondervinden en daarvoor gaandeweg oplossingen te zoeken. Geen onderzoek, maar oplossingen en verbeteringen op de rijdende trein. Die keuze betekent weinig onderzoek vooraf, met het risico dat in de praktijk blokkades ontstaan. Dat gebeurt enkele keren, met de bedoeling het systeem vanuit de praktijk in beweging te brengen. In de gegeven situatie leidt dat (onder meer) tot een tijdelijke stop en verlies aan draagvlak voor de trein.

DB brengt door de combinatie van omstandigheden steeds duidelijker naar voren dat rekening moet worden gehouden met het beëindigen van haar (goederen)deel van de verbinding per september, ondanks een beroep van NS Reizigers vanwege haar belang bij het reizigersdeel. De onzekerheid die daardoor ontstaat in de markt, gevoegd bij de ervaringen bij de upgrade van de trein, weerhoudt partijen om te kiezen voor de trein en te investeren in equipment. De OverNight Express wordt in het najaar van 2001 opgeheven, tot spijt en ongenoegen van betrokken partijen.

6.5. Kennisinstituten (Connekt, Klic)

Onderzoek en systeeminnovatie gaan maar moeizaam samen. De marktpartijen in Effort willen geen onderzoek maar rijdende treinen en verbeteringen vanuit ervaringen in de praktijk. Connekt en Klic willen support van marktpartijen om onderzoek te kunnen financieren, maar kunnen geen praktijkproef steunen. Dit normverschil blokkeert samenwerking tussen markt en onderzoek.

Met Connekt en Klic worden diverse voorstellen uitgewisseld om samenwerking en daardoor medefinanciering te verkrijgen voor onderdelen van de regie (toekomstbeeld) en verbeteringen van het product (terminal). De marktpartijen willen niet dat energie en geld wordt besteed aan technologische vernieuwing. De kennisinstituten daarentegen hebben geen basis voor deelname zolang er geen nieuwe producten (treinen, losfaciliteiten, boxen, terminals) in het onderzoeksprogramma of op de tekentafel verschijnen.

Dit contrast is kenmerkend voor systeeminnovatie: betrokken marktpartijen willen kleine stappen zetten, te starten met samenwerking op basis van bestaande technologie 'te verbeteren op de rijdende trein'. De kenniswereld is daarentegen gehouden deelname te beperken tot trajecten waarin concepten totstandkomen met 'voldoende innovatief gehalte'. Daardoor kan de samenwerking niet totstandkomen.

6.6. Overleg met de politiek

Tijdens het gehele proces vindt geregeld overleg plaats op politiek niveau. De impact daarvan op het proces is zeker aanvankelijk positief geweest. Het verstevigt het aanzien, bij marktpartijen én betrokken overheden. Op enkele beslissende momenten zijn kamervragen gesteld die hebben bijgedragen aan het doorbreken van impasses.

Voor het overleg met de politiek zijn verschillende redenen:

- Efforrt trekt de aandacht van de politiek omdat een coalitie van leidende marktpartijen zich opwerpt voor een duurzaam concept. Waar het de overheid en de politiek niet of nauwelijks lukt partijen aan tafel te krijgen, kiest de markt hier het offensief.
- Efforrt is van vitaal belang voor de tuinbouwcluster en andere hoogwaardige sectoren. De economische belangen (werkgelegenheid) staan bij Efforrt op de voorgrond (een 'verladersplatform') en niet de transportbelangen.
- Efforrt wordt gezien als een doorbraak voor hoogwaardig internationaal spoorvervoer en een hefboom voor liberalisering en modernisering van het goederenvervoer per spoor.

De energie komt van de vraagzijde – de verladers – die behoefte heeft aan duurzame bereikbaarheid van verre markten. De energie leidt tot systeeminnovatie aan de aanbodzijde, op en rond het spoor. Dat komt tot uitdrukking in deelname van EZ en LNV als beleidsmakers aan de vraagzijde (economie en agrocluster) en V&W aan de aanbodzijde (multimodaal vervoer).

Vanuit de Stuurgroep heeft geregeld overleg plaats met de ministers van V&W en LNV. Op verzoek van de vaste kamercommissies van LNV en V&W heeft een hoorzitting plaats om vast te stellen op welke terreinen politieke actie wenselijk is, nationaal en internationaal.

Naar aanleiding van de bespreking met de kamercommissies reist een delegatie van 2 kamerleden met de OverNight Express naar Milaan, waarbij zowel in Nederland als in Italië alle schakels van de keten (fysiek en in de informatieafhandeling) grondig worden belicht.

6.7. Manifest

Voor de marktpartijen is liberalisering van goederenvervoer per spoor een conditio sine qua non voor verdere verbreding na de praktijkproef. Verladers zijn niet bereid zich voor kritische logistiek afhankelijk te maken van een monopolist.

Wegvervoerders zijn niet bereid hun markt af te staan aan een concurrent als zij zelf worden buitengesloten van deelname. En alle partijen zijn ervan overtuigd dat marktwerking een voorwaarde is voor de noodzakelijke sprong van de kwaliteit en innovatie van systemen op het spoor.

Hoewel Efforrt groot belang heeft bij liberalisering, verkeert ze zelf niet in de positie zich sterk te maken voor liberalisering van goederenvervoer. Uit de kring van verladers binnen Efforrt wordt initiatief genomen naar de belangenorganisaties EVO, NDL en VNO met het verzoek actie te nemen. Voor Efforrt is daarmee de kous af, in afwachting van politieke maatregelen.

Op initiatief van Nederland Distributieland, EVO, VNO/NCW, Railforum en Effortt wordt daarom het Manifest voor liberalisering van het (internationale) goederenvervoer per spoor opgesteld. Het Manifest wordt ondertekend door omstreeks 50 ondernemingen uit de chemie, elektronica, automobielsector en agro en food en aangeboden aan de minister van V&W ten behoeve van de bespreking in Raad van Europese Transport Ministers. Het Manifest wordt overgenomen door alle Europese werkgeversorganisaties in UNICE en in meertalige uitvoering aangeboden aan de Europese Commissie.



6.8. Versparken op multimodale knooppunten in Europa

Na de stopzetting van OverNight Express neemt Effortt tezamen met InnovatieNetwerk/SIGN het initiatief voor verkenning van het draagvlak voor versparken in Europa. Daarmee wordt – naar aanleiding van de ervaring met de ONE – de stap gezet van treinen naar terreinen. Eerst grootschalige draaipunten laten ontstaan op enkele strategische locaties in Europa en zodra de ladingstromen dat rechtvaardigen, de ombuiging laten plaatsvinden van vrachtauto naar trein en andere modaliteiten.

Een daarmee verband houdend initiatief betreft Coolboxx, waardoor inzet van treinen en andere modaliteiten in combinatie van de vrachtauto aanzienlijk wordt vereenvoudigd. Over deze initiatieven vinden thans – begin 2004 – besprekingen plaats met marktpartijen waarbij ook het InnovatieNetwerk /SIGN betrokken is. Duurzame bereikbaarheid van verre markten blijft daarmee onveranderd de missie van Effortt.

6.9. Aanbeveling: toekomstbeeld hoogwaardig spoorvervoer

Het aanscherpen van het toekomstbeeld voor het vervoer per spoor van hoogwaardige (tijdkritische, verse, servicegevoelige) producten is van belang voor de ontwikkeling van hoogwaardig spoorvervoer.

Bij liberalisering van spoorvervoer in 2006 is het van groot belang voor bestaande spoorpartijen en nieuwe toetreders de wetmatigheden voor hoogwaardig spoorvervoer te kennen, omdat ze sterk afwijken van bestaand laagwaardig spoorvervoer. Dat geldt ook voor de beheerders van de infrastructuur (terminals en sporen) zoals Rail Infra Beheer en betrokken bestuurslagen (ruimtelijke inrichting).

7. Als systemen tegen grenzen aanlopen...

7.1. Systeeminnovaties zijn van nature weerbarstig...

Systeeminnovaties en transities zijn van nature weerbarstig. Het is als bij bergbeklimmen. We weten waar de vlag moet komen te staan. De ervaren bergbeklimmer kiest een haalbare missie, stelt een goed team samen, kiest een goede uitrusting en laat zich leiden door de situatie ter plaatse. Hij weet dat de expeditie mislukt als hij het vooraf vastgestelde plan en tempo hoger stelt dan de omstandigheden.

Dat geldt ook voor systeeminnovaties. Systemen die in decennia en vaak nog veel langer zijn opgebouwd, verfijnd en geoptimaliseerd, verzetten zich tegen structurele vernieuwingen, ook als zij hun grenzen bereiken. 'Wetmatigheden' en standaards die lange tijd succes hebben gebracht, kunnen niet zonder slag of stoot terzijde worden gelegd. Vaak gaat het om tientallen of honderden of zelfs duizenden bedrijven, die met elkaar 'vergroeid' zijn tot een systeem.

Ondernemingen en andere actoren binnen dergelijke systemen kiezen hun eigen positie en strategie. Systemen laten zich daardoor niet eenvoudig innoveren, en zeker niet op basis van een grand design of een vooraf getrokken plan. Bedrijfsmodellen, beleidskaders, technologie, standaards, kennis en financiering zijn afgestemd op de bestaande systeemkarakteristieken. Met die weerbarstige werkelijkheid hebben systeeminnovatie en transities te maken.

Het tijdig onderkennen van noodzaak, urgentie en belang van systeeminnovaties is van levensbelang. 'Dat past in het toekomstbeeld' kan een intuïtieve reactie zijn van een voorhoede van ondernemers die begrijpen wat de 'wetmatigheden' van de toekomst zijn. Hetzelfde idee wordt door collega-ondernemers naar de prullenbak gestuurd omdat het niet past bij hún werkelijkheid en hún perceptie van de toekomst.

Verbetering van het systeem en behoud of versterking van de eigen positie daarbinnen ligt veel dichterbij dan systeemvernieuwing. Niet voor niets zijn het doorgaans outsiders – marktpartijen uit andere sectoren of uit het buitenland - die markten openbreken met systeeminnovaties, ten koste van de positie van bestaande marktpartijen.

Vaak ontstaat pas voldoende motivatie om concurrentieoverwegingen en beleidskaders terzijde te leggen en de handen ineen te slaan voor systeemvernieuwing als de nood echt aan de man komt. Dan pas wordt de energie verlegd van het verdedigen van – op langere termijn onhoudbare - posities naar vernieuwing van het systeem of nieuwe wetmatigheden.

En zelfs dan – als de noodzaak en de onvermijdelijkheid duidelijk zijn en het belang en de urgentie vaststaan – is systeeminnovatie een weerbarstig proces met botsende belangen en posities.

7.2. Dynamiek van systeeminnovaties

Door de route bergop wordt energie opgebouwd. Het vergezicht – het toekomstbeeld - motiveert om de ontberingen te doorstaan en de afdaling aan de andere zijde te wagen, op ongebaande wegen.

De dynamiek laat zich vergelijken met wildwatervaren. Allereerst is er moed nodig om gebaande wegen te verlaten, te weten dat het nodig, kansrijk of onvermijdelijk is naar nieuwe wegen te zoeken.



Gebaande wegen durven verlaten

Vervolgens is het noodzakelijk te verkennen hoe het terrein eruitziet, goed uitgerust op reis te gaan op onbekend terrein, de auto durven te verruilen voor de kajak. De juiste, betrouwbare partners te kiezen, die elkaar aanvullen en motiveren.



Goed uitgerust op pad

Daarna is het zaak om de stroom zijn werk te laten doen, niet te streven naar de rechte lijn, waaraan we op gebaande wegen gewend zijn geraakt, de klippen en de wal te ontwijken door de loop van de rivier en de kracht van de stroom. En bij obstakels – meestal mensenwerk - de stroom opnieuw op te zoeken.



Obstakels zijn vrijwel altijd mensenwerk

Het is lang niet altijd te achterhalen hoe systeeminnovaties in de praktijk totstandkomen en of er een relatie is met initiatieven van voorhoedespelers of gerichte investeringen. Soms lijkt het erop dat juist de initiatiefnemers in impasses terechtkomen en dat 'onbestuurde' initiatieven met meer succes om de klippen heen gaan. Vaak ook valt de koers een tijdje stil en komt een paar jaar later de beweging op meerdere fronten op gang.

Bij de beoordeling van de effectiviteit van systeeminnovaties is het belangrijk de dynamiek te begrijpen: ze komen niet tot stand langs tevoren geplande lijnen, vooraf bepaalde termijnen en in tevoren gekozen coalities.