

Nieuwe tijden, nieuwe overheidsinstrumenten?

Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid

Johan Visser
Maarten Kansen

September 2018

Het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) maakt analyses van mobiliteit die doorwerken in het beleid. Als zelfstandig instituut binnen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) maakt het KiM strategische verkenningen en beleidsanalyses.

De inhoud van de publicaties van het KiM behoeft niet het standpunt van de minister en de staatssecretaris van IenW weer te geven.

Inhoud

Samenvatting 4

1 Achtergrond 8

1.1 Beleidsomgeving verandert en IenW verandert mee 8

1.2 Onderzoeksvraag 8

1.3 Aanpak 8

1.4 Opbouw van deze notitie 9

2 Wat zijn de opgaven? 10

3 Instrumententas aan vernieuwing toe? 12

3.1 Mogelijke overheidsrollen of sturingsmodellen 12

3.2 Vertrekpunt: bestaande beleidsinstrumenten 14

4 Opgave 1: Gedrag als sleutel voor mobiliteitsissues 16

5 Opgave 2: Samenwerken met andere overheden 19

6 Opgave 3: Omgaan met innovaties uit het bedrijfsleven 22

7 Slotconclusies 28

Literatuur 30

Colofon 33

Samenvatting

De grotere betrokkenheid van burgers, bedrijven en andere overheden bij maatschappelijke vraagstukken vraagt om een andere rol van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en mogelijk om nieuwe overheidsinstrumenten. De Unit Strategie van IenW heeft het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) gevraagd deze veranderende rol van de overheden op het gebied van mobiliteit te onderzoeken, evenals de overheidsinstrumenten die daarbij kunnen worden ingezet. Voor de overheidsinstrumenten is een overzicht van mogelijke overheidsinstrumenten van SEO Economisch Onderzoek uit 2007 als referentie genomen. De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) ziet de ontwikkeling van de participerende overheid als antwoord op de grotere betrokkenheid van burgers, bedrijven en andere overheden bij maatschappelijke vraagstukken. De rol van de participerende overheid vraagt mogelijk om een ander instrumentarium dan de traditionele overheidsrollen, die vooral sturend en regisserend zijn (top-down). Om deze reden zijn we op zoek geweest naar overheidsinstrumenten die aansluiten bij de nieuwe rol van participerende overheid.

In de relatie tot burgers, andere overheden en bedrijven signaleren we bij mobiliteitsbeleid drie opgaven, namelijk het betrekken van burgers, met name als het gaat om een gewenste gedragsverandering, het samenwerken met andere overheden en het omgaan met het bedrijfsleven bij innovaties.

Burgers

In de relatie tot burgers ligt de nadruk op de manier waarop overheidsmaatregelen het gedrag van burgers kunnen beïnvloeden. Het Behavioural Insight Team (BIT) van het ministerie van IenW heeft de aangrijpingspunten daarvoor in kaart gebracht. In het kader van onder andere het IenW-programma Beter Benutten is veel ervaring opgedaan met vraagmaatregelen gericht op het veranderen van het reisgedrag van personen. De rol van IenW daarbij was vooral faciliterend en voorlichtend. Het bijzondere was echter dat hierbij een doelgroepenbenadering is gehanteerd. Bij een doelgroepenbenadering is maatwerk mogelijk, waarmee de effectiviteit wordt vergroot. Een dergelijke doelengroepenbenadering is breder inzetbaar. Voor zover kon worden nagegaan, zijn er bij Beter Benutten op dit aspect geen nieuwe instrumenten toegepast. In de literatuur is wel een nieuw type instrument gevonden, namelijk doelregulering. Bij doelregulering worden in de regelgeving welomschreven doelen gesteld en wordt aangegeven tot wie het voorschrift zich richt, zonder aan te geven op welke wijze deze doelen moeten worden gerealiseerd. Doelregulering sluit als nieuw instrument goed aan bij de doelgroepenbenadering als het gaat om gedragsbeïnvloeding. We hebben hiervan vooralsnog geen toepassing kunnen vinden bij IenW.

Overheden

In de samenwerking met andere overheden is de rol van IenW verschoven naar die van participerende overheid. Hierbij zijn meerdere samenwerkingsmodellen mogelijk. Naast een regierol voor IenW is het ook mogelijk om gezamenlijk tot afspraken te komen of een uitvoerende partij of een derde onafhankelijke organisatie te benoemen. Samenwerking vraagt om een verdere uitwerking van afspraken. Bijvoorbeeld via een convenant, een commitment package, een Memorandum of Understanding, een intentieverklaring of een Terms of Reference. Het gaat in ieder geval om een afsprakenpakket voor de samenwerking over de taak, en de verantwoordelijkheids- en rolverdeling tussen partners over

selectievoorwaarden en indicatoren. Gerichte fondsvorming is een in te zetten financieel instrument.

Bedrijfsleven

De derde opgave betreft het omgaan met het bedrijfsleven bij innovaties. De overheid heeft vaak een innovatiestimulerende rol in de ontwikkelingsfase van een technologie, product of dienst. Hier speelt ook dat bedrijven op het gebied van mobiliteit zelf met innovaties komen, waarbij er kansen liggen om bijvoorbeeld de infrastructuur beter te benutten, en er dus minder uitgaven voor de overheid nodig zijn. Tegelijk wordt gewaarschuwd voor wildgroei van initiatieven en misbruik van data. De digitalisering van het gehele mobiliteitssysteem (de combinatie vervoersdienst, voertuig en infrastructuur) met meerdere private en publieke aanbieders maakt regie wenselijk. De opgave voor IenW is hier dan ook het anticiperen en indien nodig stimuleren van innovaties in mobiliteit met de markt en tegelijkertijd het behouden van zicht en controle. Nieuwe instrumenten zijn: de PPS-toeslag (publiek-private samenwerking) voor het stimuleren van samenwerking, het aanbestedingsinstrument Integrale Mobiliteits Management Architectuur (IMMA) voor de regierol, en de Right to Challenge voor experimenteerruimte. Deze instrumenten zijn gebruikt bij het IenW-programma Beter Benutten.

Nieuwe instrumenten

Deze inventarisatie heeft enkele vernieuwde en ook vernieuwende overheidsinstrumenten opgeleverd. Met deze verkenning naar instrumenten bij recente opgaven van IenW komt de totale set van instrumenten uit op:

Instrument	Categorie
1. Specifieke voorlichting (gericht; verzamelbrieven)	Voorlichting en communicatie
2. Generieke voorlichting (ongericht)	Voorlichting en communicatie
3. Deskundigheidsbevordering	Voorlichting en communicatie
4. Best practices	Voorlichting en communicatie
5. Naming and faming / shaming	Voorlichting en communicatie
6. Benchmarking	Voorlichting en communicatie
7. Protocol	Co-regulering
8. Gedragscode	Co-regulering
9. Convenant (incl. intentieverklaring)	Co-regulering
10. Herenakkoord	Co-regulering
11. (bestuurs-) Overleg (of faciliteren van overleg)	Draagvlakcreatie
12. Instellen taskforce/ commissie	Draagvlakcreatie
13. Arbitrage (incl. bindend advies)	Geschilbeslechting
14. Mediation	Geschilbeslechting
15. Ombudsman	Geschilbeslechting
16. Tuchtrect	Geschilbeslechting
17. Erkenningsregeling	Instrumenten die transparantie vergroten
18. Standaardregeling	Instrumenten die transparantie vergroten
19. Keurmerk	Instrumenten die transparantie vergroten
20. Certificering	Instrumenten die transparantie vergroten
21. Visitaties (externe audit)	Instrumenten die transparantie vergroten
22. Subsidies (en leningen)	Financiële instrumenten
23. Vouchers	Financiële instrumenten
24. Prestatiesturing	Financiële instrumenten
25. Budgetsturing	Financiële instrumenten
26a. Financiële prikkel: belasting/accijns/(financierings)heffing	Financiële instrumenten
26b. Financiële prikkel: verhandelbare rechten (evt. geveild)	Financiële instrumenten
26c. Risico dragen/garantstelling	Financiële instrumenten
27. Aanbesteden	Instrumenten die activiteiten op afstand plaatsen
28. Verzelfstandiging (ZBO)	Instrumenten die activiteiten op afstand plaatsen
29. Privatisering	Instrumenten die activiteiten op afstand plaatsen
30. Handhaving	Handhaving
31. Wetten (algemeen verbindend voorschrift), incl. KB (Koninklijk besluit) en AMVB (Algemene Maatregel van Bestuur)	Wet- en regelgeving
32a. Vergunningen	Wet- en regelgeving
32b. Concessies/exploatievergunningen	Wet- en regelgeving
33. Algemeen verbindend verklaren	Wet- en regelgeving
34. Beleidsregels (meer/minder)	Wet- en regelgeving
35a. Experimenten	Wet- en regelgeving
35b. proeftuinen	Draagvlakcreatie
36. Zelf aanbod creëren (evt. via PPS)	Zelf uitvoeren
37. Zelf vraag creëren (launching customer)	Zelf uitvoeren
38. Ambassadeur benoemen	Zelf uitvoeren

Nieuwe tijden, nieuwe overheidsinstrumenten?

39. publieksparticipatie	Voorlichting en communicatie
Aanvulling op basis van deze verkenning	Categorie
40. Doelregulering	Wet- en regelgeving
41. Commitment package	Co-regulering
42. Fondsvorming (gebiedsgericht, thematisch)	Financiële instrumenten
43. Aanbesteding via IMMA	Co-regulering
44. Right to Challenge	Wet- en regelgeving

1 Achtergrond

1.1 **Beleidsomgeving verandert en IenW verandert mee**

De Unit Strategie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) gevraagd te kijken naar de veranderende rol van de overheid bij mobiliteitsbeleid en de instrumenten die daarbij horen. De reden daarvoor is de brede, gezamenlijke aanpak van bereikbaarheidsopgaven in het kader van de vernieuwing van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) (de notitie Meer Bereiken; Ministerie van IenM, 2014 en de Spelregels van het MIRT; Ministerie van IenM, 2016) en de notitie Koers IenM 2016-2020 (Ministerie van IenM, 2015). In de laatste notitie worden drie ontwikkelingen benoemd die voor het ministerie van belang zijn, namelijk de Energieke Samenleving, Big Data en Rijk tussen EU en decentrale overheden.

Deze notities laten zien dat de beleidsomgeving rondom mobiliteit verandert: burgers worden mondiger en zijn meer betrokken, mondiaal opererende bedrijven, zoals Google, UBER, Tesla en Hyperloop, komen op en proberen de mobiliteitswereld op hun kop te zetten, en er wordt meer samengewerkt met andere overheden om mobiliteitsopgaven breder op te pakken. De grotere betrokkenheid van burgers, bedrijven en andere overheden vraagt om een andere rol van IenW en wellicht ook om daarbij passende nieuwe instrumenten.

1.2 **Onderzoeksvraag**

In deze verkenning kijkt het KiM in het bijzonder naar de volgende onderzoeksvragen, ofwel de opgaven voor IenW:

- Hoe burgers te betrekken bij mobiliteitsopgaven als deze opgaven vragen om een gedragsverandering?
- Hoe samen te werken met andere overheden bij mobiliteitsopgaven?
- Hoe om te gaan met innovaties op het mobiliteitsvlak vanuit het bedrijfsleven?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden keken we opnieuw naar de instrumententas van IenW, en in het bijzonder naar de overheidsinstrumenten waarbij de Rijksoverheid als een gelijkwaardige partner samenwerkt met andere overheden, het bedrijfsleven en de burger.

Het KiM heeft op basis van SEO (2007) een uitgebreid overzicht opgesteld van mogelijke overheidsinstrumenten. Dit overzicht hebben we tegen het licht gehouden om te zien in hoeverre het kan worden aangevuld of vernieuwd. Daarbij keken we vooral naar mogelijke nieuwe rol(len) en instrumenten voor de overheid bij het mobiliteitsbeleid en naar de knelpunten en kansen die daarbij komen kijken.

1.3 **Aanpak**

Per opgave hebben we de onderzoeksvragen beantwoord aan de hand van literatuur en cases. De literatuur is verkend aan de hand van de volgende vragen:

1. Welke ontwikkelingen zien we in zowel de mobiliteit als het mobiliteitsbeleid en welke rol(len) heeft IenW daarbij?
2. Welke instrumenten zijn daarvoor nodig? Wat missen we in het huidige overzicht van rollen en instrumenten? Wat zijn de knelpunten en kansen bij deze mogelijke nieuwe rollen en instrumenten

In aanvulling op de literatuurverkenning is aan de hand van vier concrete cases gezocht naar de toepassing van nieuwe of vernieuwde bestaande instrumenten. De cases, gepresenteerd in tekstboxen, zijn Beter Benutten, waaronder Talking Traffic/IMMA, Kennis en innovatie (PPS) en vernieuwing van het MIRT. Daarbij is nagegaan wat voor soort rol IenW heeft of

overweegt te hebben en welke typen instrumenten daarbij worden ingezet. In deze cases ging het er vooral om bestaande kennis over instrumenten af te tappen.

1.4 **Opbouw van deze notitie**

Deze notitie is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 gaat in op de drie opgaven die in deze publicatie aan bod komen, op wat IenW daarbij wil bereiken en in welke rol en op welke overheidsinstrumenten het ministerie daarbij heeft ingezet. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 nagegaan in hoeverre de huidige instrumententas aan vernieuwing toe is. Dit gebeurt op basis van een overzicht van rollen en instrumenten, dat het KiM voorheen ook heeft gebruikt. In de hoofdstukken 4, 5 en 6 wordt op basis van de drie opgaven nagegaan welke nieuwe rollen en instrumenten kunnen worden gesignaleerd uit de literatuur en uit de cases. Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten met betrekking tot de eerste opgave: hoe burgers te betrekken bij mobiliteitsopgaven. Hoofdstuk 5 beschrijft de resultaten voor de tweede opgave: het samenwerken met andere overheden. En hoofdstuk 6 bevat de resultaten voor de derde opgave: hoe om te gaan met innovaties vanuit het bedrijfsleven. Hoofdstuk 7 bevat enkele slotconclusies.

2 Wat zijn de opgaven?

Aanleiding

De achtergrond voor deze verkenning naar nieuwe rollen en instrumenten voor IenW ligt in de brede, gezamenlijke aanpak van bereikbaarheidsopgaven. Willen we Nederland in de toekomst goed bereikbaar, leefbaar en veilig houden, dan is een andere manier van kijken, denken en doen nodig (Ministerie van IenM, 2014).

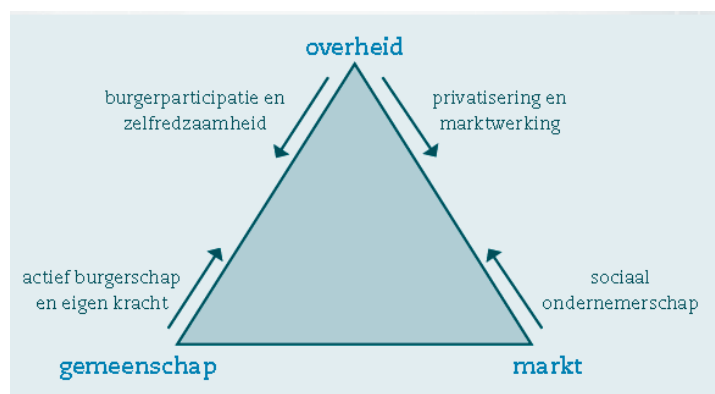
De notitie Koers IenM 2016-2020 (Ministerie van IenM, 2015) geeft aan dat IenW wil inspelen op initiatieven vanuit het versterkte decentrale bestuur en de energieke samenleving. Er worden drie ontwikkelingen benoemd die een groot maar nog lastig te bepalen effect hebben op het ministerie, namelijk de energieke samenleving, Big Data en Rijk tussen EU en decentrale overheden.

- Wat betreft de energieke samenleving constateert de Koersnotitie dat burgers en bedrijven steeds meer betrokken raken bij beleid, uitvoering en inspectie.
- Big Data betekent voor IenW dat er naast overheidsdata in de samenleving steeds meer data en datatoepassingen ontstaan, die kansen bieden voor beleid.
- Bij Rijk tussen EU en decentrale overheden wordt aangegeven dat de jarenlange decentralisatie ertoe heeft geleid dat lokale overheden een sterke bestuurslaag zijn geworden.

Het ministerie beziet bereikbaarheid vanuit een breed perspectief en in samenhang met andere opgaven. Dit is zo ingezet om tot betere oplossingen te komen, niet alleen in het mobiliteitssysteem maar ook in combinatie met regionale ruimtelijke ontwikkelingen. Hiervoor is samenwerking met andere overheden essentieel. Het gaat erom beleidskwesties gezamenlijk te benaderen, op basis van een gelijkwaardige samenwerking tussen Rijk, medeoverheden, bedrijfsleven en maatschappelijke partijen (Ministerie van IenM, 2014). Door het accent op het samenwerken met andere partijen verandert de rol van de IenW en zijn bovendien andere instrumenten mogelijk. Voor verdere informatie over de achtergrond en de uitwerking hiervan verwijzen we naar de eerder genoemde beleidsnotities van IenW en de Spelregels van het MIRT (Ministerie van IenM, 2016).

De literatuur wijst ook op de veranderde verhouding tussen overheid, gemeenschap en markt. Bijvoorbeeld NSOB (2014); zie figuur 2.1.

Figuur 2.1
Veranderingen in de verhouding tussen overheid, gemeenschap en de markt.
Bron: NSOB (2014)



We onderscheiden in de verdere uitwerking drie opgaven voor mobiliteitsbeleid van de overheid, te weten:

Opgave 1: Hoe burgers te betrekken bij mobiliteitsopgaven als deze opgaven vragen om een gedragsverandering?

Het gedrag van mensen is een belangrijke sleutel voor de aanpak van mobiliteitsproblemen maar de overheid heeft daar beperkt grip op. Tegelijk zien we dat de burger mondiger wordt en de regie naar zich toe trekt. Er is in het overheidsbeleid in toenemende mate aandacht voor het veranderen van gedrag.

Opgave 2: Hoe samen te werken met andere overheden bij mobiliteitsopgaven?

Om tot betere oplossingen te komen voor brede opgaven op het terrein van mobiliteit, ruimte en leefbaarheid is samenwerking met andere overheden essentieel. Door het accent te leggen op het samenwerken met andere partijen verandert de rol van IenW en zijn andere instrumenten nodig.

Opgave 3: Hoe om te gaan met innovaties op het mobiliteitsvlak vanuit het bedrijfsleven?

Er spelen tal van ontwikkelingen, zoals de digitalisering van het mobiliteitssysteem – denk aan de zelfrijdende auto –, maar ook de digitalisering van de logistiek en Mobility as a Service-diensten. De digitalisering op logistiek en verkeersniveau gaat steeds verder en is in hoge mate open of semi-open access, waardoor meerdere bedrijven kunnen aansluiten. Deze ontwikkelingen hebben mogelijk een grote invloed op de mobiliteit, maar vragen ook om aanpassingen van de infrastructuur of gaan deel worden van deze infrastructuur. Deels kunnen ze wellicht ook 'traditionele' maatregelen vervangen, zoals het aanleggen van infrastructuur. De overheid heeft daarbij steeds minder de regie in handen (zie bijvoorbeeld PBL, 2017) of verliest de controle over het gebruik van de data (Naafs, 2017).

3 Instrumententas aan vernieuwing toe?

Gegeven de opgaven en de veranderende rol van IenW die in hoofdstuk 2 zijn beschreven, is het de vraag of de huidige instrumententas van het ministerie nog wel volstaat. Het KiM heeft op basis van het SEO-rapport (2007) een overzicht opgesteld van mogelijke overheidsinstrumenten voor mobiliteitsbeleid. In dit hoofdstuk kijken we naar de huidige rol van de overheid bij mobiliteit en de huidige lijst van instrumenten.

3.1 Mogelijke overheidsrollen of sturingsmodellen

In de praktijk hanteert de overheid vaak meerdere sturingsmodellen of rollen naast elkaar, mede omdat bijvoorbeeld het stellen van regels en het handhaven van de wet tot de kerntaken van de overheid behoren die altijd een rol zullen spelen. Rollen kunnen bovendien in de loop van de tijd veranderen. We gaan in deze paragraaf in op twee modellen voor overheidsrollen, die van het KiM en die van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).

Het KiM onderscheidt vier basisrollen (KiM, 2013), namelijk realisator, facilitator, regulator of en communicator.

Box – Basisrollen van de overheid

KiM (2013) hanteert vier basisrollen (realisator, facilitator, regulator en communicator) van de overheid op basis van twee dimensies (actief/passief, overheid/markt). De volgende afbeelding geeft een overzicht van de basisrollen en voorbeelden van bijbehorende beleidsinstrumenten. De voorbeelden zijn niet uitputtend. Bij elke rol passen bovendien meerdere beleidsinstrumenten.

REGULATOR	FACILITATOR
<ul style="list-style-type: none"> • Gebieden of verbieden • Normeren • Financiële instrumenten (verplicht; ontmoedigend of bonus / malus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële instrumenten (vrijwillig; stimulerend) • Vrijwillige afspraken • Partijen bij elkaar brengen • Transparantie vergroten
REALISATOR	COMMUNICATOR
<ul style="list-style-type: none"> • Aanbesteden / inkopen • Zelfbouwen / aanleggen • Zelf uitvoeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorlichting • Benchmarking • Naming and faming • Uitdragen van visies

Regulator – In haar rol van regulator probeert de overheid bepaald gewenst gedrag af te dwingen door bepaalde activiteiten of gedragingen te ge- of verbieden of door normen te stellen.

Facilitator - In de rol van facilitator schept de overheid voorwaarden die derden tot het gewenste gedrag stimuleren. Dit kan door financiële prikkels in te bouwen die bepaald gedrag belonen. Het kan ook door partijen onderling (of met een overheid) vrijwillige afspraken te laten maken, of door partijen bij elkaar te brengen om kennis te delen.

Realisator - Als realisator zorgt de overheid zelf actief voor de totstandkoming van een bepaald goed of een bepaalde dienst. Dit kan door zelf de productie hiervan ter hand te nemen of door hiervoor opdracht te geven aan een marktpartij.

Communicator - Als communicator heeft de overheid vooral een informerende rol. Dit kan bijvoorbeeld door voorlichting te geven, door informatie te verstrekken over de (milieu)prestaties van bedrijven, producten of diensten en eventueel door goede prestaties te loven. De overheid geeft daarnaast richting aan de samenleving door duidelijk te communiceren over haar beleidsvisies.

Een andere benadering volgt uit de sturingsmodellen van NSOB (2014). De NSOB werkt vier perspectieven op de overheid uit, namelijk de rechtmatige overheid, de presterende overheid, de netwerkende overheid en de participerende overheid. Het NSOB constateert een verschuiving richting de netwerkende overheid of de participerende overheid, bijvoorbeeld bij de Green Deal-aanpak (www.greendeals.nl).

Box – Vier perspectieven op de overheid (NSOB, 2014)

NSOB (2014) werkt vier perspectieven op de overheid uit, namelijk de rechtmatige overheid, de presterende overheid, de netwerkende overheid en de participerende overheid. Dit is in de volgende tabel samengevat.

	Rechtmatige overheid	Presterende overheid	Netwerkende overheid	Participerende overheid
Doelbepaling	Politieke primaat bij vaststelling publieke belangen	Politiek en betekenisgeving in afrekenbare prestatieafspraken	Maatschappelijk vaststelling in overleg tussen partners in het netwerk	Burgers en bedrijven ontwikkelen maatschappelijke waarde
Rol van beleid	Politieke ambities naar regels, procedures en inzet middelen	Politieke ambities naar managementafspraken en te realiseren prestaties	Maatschappelijke voorkeuren naar onderling afgestemde handelingspraktijken	Maatschappelijke initiatieven naar kaders en ondersteuning
Ambtenaar	Zorgvuldig, onpartijdig en integer	Resultaatgericht, klantbewust en doelmatig	Omgevingsbewust, responsief, samenwerkingsgericht	Ingehouden, beheerst, voorzichtig, verbindend
Organisatie van de overheid	Hiërarchisch, politiek primaat en ambtelijke loyaliteit	Doelen, resultaten en prestatieafspraken	Verbondenheid en afstemming met netwerk van gevestigde actoren	Prudentie, afstandelijkheid, bescheidenheid
Sturing	Rechten en plichten uitoefenen, bureaucratisch	Prestatieafspraken, doelen vaststellen	Compromissen en akkoorden sluiten met overlegpartners	Vanuit publieke doelen maar aansluiting zoekend bij maatschappelijk initiatief

De verschuiving naar de participerende overheid sluit aan bij de in hoofdstuk twee geformuleerde opgaven.

3.2 Vertrekpunt: bestaande beleidsinstrumenten

De rol van de participerende overheid heeft mogelijk andere instrumenten nodig dan de traditionele rollen, die vooral sturend en regisserend zijn (top-down). Om deze reden zijn we op zoek naar instrumenten die aansluiten bij de rol van participerende overheid. In de literatuur van NOSB worden wel mogelijke aangrijpingspunten beschreven maar niet het instrumentarium dat bij deze rol kan worden ingezet. Tabel 3.1 geeft een overzicht van instrumenten, grotendeels volgens de indeling in SEO (2007). De vervolgvraag (zie hoofdstuk 4) is in hoeverre er de laatste jaren nieuwe instrumenten zijn ontwikkeld of bestaande instrumenten zijn vernieuwd om invulling te geven aan de rol van participerende overheid.

Tabel 3.1

Typen overheidsinstrumenten.

Bron: SEO (2007),
bewerking KIM
(2013)

Instrument	Categorie
1. Specifieke voorlichting (gericht; verzamelbrieven)	Voorlichting en communicatie
2. Generieke voorlichting (ongericht)	Voorlichting en communicatie
3. Deskundigheidsbevordering	Voorlichting en communicatie
4. Best practices	Voorlichting en communicatie
5. Naming and faming / shaming	Voorlichting en communicatie
6. Benchmarking	Voorlichting en communicatie
7. Protocol	Co-regulering
8. Gedragscode	Co-regulering
9. Convenant (incl. intentieverklaring)	Co-regulering
10. Herenakkoord	Co-regulering
11. (bestuurs-) Overleg (of faciliteren van overleg)	Draagvlakcreatie
12. Instellen taskforce/ commissie	Draagvlakcreatie
13. Arbitrage (incl. bindend advies)	Geschildbeslechting
14. Mediation	Geschildbeslechting
15. Ombudsman	Geschildbeslechting
16. Tuchtrect	Geschildbeslechting
17. Erkenningsregeling	Instrumenten ter vergroting transparantie
18. Standaardregeling	Instrumenten ter vergroting transparantie
19. Keurmerk	Instrumenten ter vergroting transparantie
20. Certificering	Instrumenten ter vergroting transparantie
21. Visitaties (externe audit)	Instrumenten ter vergroting transparantie
22. Subsidies (en leningen)	Financiële instrumenten
23. Vouchers	Financiële instrumenten
24. Prestatiesturing	Financiële instrumenten
25. Budgetsturing	Financiële instrumenten
26a. Financiële prikkel: belasting/accijns/(financierings)heffing	Financiële instrumenten
26b. Financiële prikkel: verhandelbare rechten (evt. geveild)	Financiële instrumenten
26c. Risico dragen/garantstelling	Financiële instrumenten
27. Aanbesteden	Instrumenten die activiteiten op afstand plaatsen
28. Verzelfstandiging (ZBO)	Instrumenten die activiteiten op afstand plaatsen
29. Privatisering	Instrumenten die activiteiten op afstand plaatsen

Nieuwe tijden, nieuwe overheidsinstrumenten?

30. Handhaving (cf. hoogwaardig handhaven, handhavings-prikkels en Tafel van11)	Handhaving
31. Wetten (algemeen verbindend voorschrift), incl. KB (Koninklijk besluit) en AMVB (Algemene Maatregel van Bestuur)	Wet- en regelgeving
32a. Vergunningen	Wet- en regelgeving
32b. Concessies/exploatievergunningen	Wet- en regelgeving
33. Algemeen verbindend verklaren	Wet- en regelgeving
34. Beleidsregels (meer/minder)	Wet- en regelgeving
35a. Experimenten	Wet- en regelgeving
35b. Proeftuinen	Draagvlakcreatie
36. Zelf aanbod creëren (evt. via PPS)	Zelf uitvoeren
37. Zelf vraag creëren (launching customer)	Zelf uitvoeren
38. Ambassadeur benoemen	Zelf uitvoeren
39. Publieksparticipatie	Voorlichting en communicatie

4 Opgave 1: Gedrag als sleutel voor mobiliteitsissues

Het gedrag van mensen is een belangrijke sleutel voor de aanpak van mobiliteitsproblemen. De overheid heeft daar echter beperkt grip op, terwijl de burger de regie steeds meer naar zich toe trekt; zie het PBL-rapport over de energieke samenleving (Hajer, 2011). Daarbij geldt dat de overheid de burger meer wil betrekken, bijvoorbeeld in de vorm van meedenkkraft of het stimuleren van burgerinitiatieven.

De actieve burger

In een participatiesamenleving wordt van de burger verwacht dat deze verantwoordelijkheid neemt en zelf initiatieven neemt voor zijn of haar leven en omgeving. Hajer (2011) heeft het over de energieke samenleving, waarin de ondernemersgeest en het leervermogen van de samenleving centraal staan en de overheid burgers en bedrijven zelf een rol daarin geeft. Een kanttekening is dat het begrip energieke samenleving betrekking heeft op een beperkt deel van de samenleving. Een deel is niet of nauwelijks betrokken, is moeilijk te bereiken, of kan, als het gaat om zelfredzaamheid, niet mee. Deze mensen zijn, bijvoorbeeld als gevolg van laaggeletterdheid, door een tekort aan ervaring met de digitale wereld of door fysieke beperkingen, niet in staat betrokken te zijn of het gewenste gedrag te vertonen.

De vraag hoe in de energieke samenleving de overheid om kan gaan met actieve burgers, wordt uitgewerkt in het NSOB-rapport over sturen en stromen (2017a). Naar analogie van stromen wordt onderscheid gemaakt in: richten, versnellen en droogleggen. Het omgaan met maatschappelijke initiatieven is interessant als de initiatieven van burgers aansluiten bij de ambities van het beleid of deze juist tegenwerken. Als burgers moeten worden geprikkeld om het mobiliteitsgedrag aan te passen, zijn andere instrumenten van belang.

Gedrag als sleutel

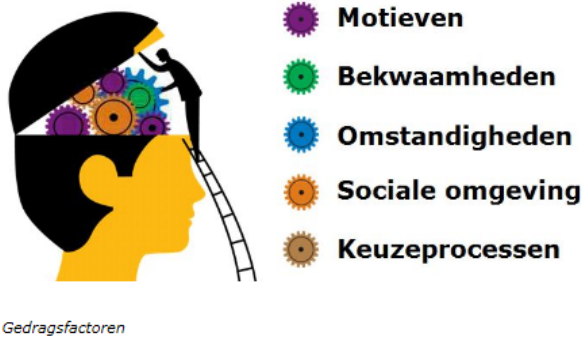
Er is vanuit het overheidsbeleid veel aandacht voor inzichten in gedragsverandering. Zo experimenteren alle ministeries met het toepassen van gedragsinzichten op verschillende beleidsterreinen (BIN NL, 2017). In deze verkenning kijken we vooral naar de vraag hoe burgers te betrekken bij mobiliteitsopgaven als deze om een verandering in het reisgedrag vragen. Er zijn grenzen aan de groei van de mobiliteit: het aanbod van infrastructuur is niet onbeperkt. Een bewuster gebruik van het beschikbare infrastructuraanbod is daarom aan de orde. Vraagmaatregelen vormen daartoe een middel. Hier speelt de vraag over het grip krijgen op mobiliteitsgedrag en de mate waarin gedrag wordt beïnvloed door maatregelen, oftewel: wat werkt wel en wat niet?

Figuur 4.1

De vijf gedragsfactoren van BIT

Bron:

http://intranet.minnenm.nl/Kennis_en_Expertise/Behavioural_Insight_Team_BIT_IenW/



Gedragsinzichten behoren binnen IenW tot het werkkterrein van het Behavioural Insight Team (BIT). BIT onderscheidt vijf gedragsfactoren, namelijk motieven, bekwaamheden, omstandigheden, sociale omgeving en keuzeprocessen. Dit zijn ook de mogelijke aangrijpingspunten om de mobiliteitsvraag met overheidsinstrumenten te beïnvloeden (zie ook KiM, 2011 en RLI, 2014).

Box - Beter Benutten

Beter Benutten is een van de programma's waarin vraagmaatregelen worden toegepast om gedragsveranderingen te bewerkstelligen. Tertoolen et al. (2013) hebben in de vorm van een ex-postevaluatie van projecten de effectiviteit van verschillende vraagmaatregelen onderzocht. De helft van deze maatregelen, onder andere uit het Programma Beter Benutten, waren zogenoemde vraagmaatregelen gericht op het veranderen van het reisgedrag van mensen: het moment van reizen (buiten de spijstijden om), thuiswerken, de modaliteitskeuze (een keer de fiets of het openbaar vervoer pakken) of de route (Ministerie van IenM, 2016b). Tabel 4.1 laat zien welke typen maatregelen het gaat (Tertoolen et al., 2013).

Tabel 4.1

Typen maatregelen in het programma Beter Benutten

Bron: Tertoolen et al. (2013)

Beïnvloedingstechniek / interventie	Aantal
Belonen/straffen	38
Faciliteren gewenst gedrag	69
Inspelen op sociale norm/sociale invloed	17
Informatie/kennis/feedback	48
Probeeracties/ lokkertjes	28
Commitment/consistentie/implementatie intenties	22

Tabel 2.1 Globale indeling van 104 cases op basis van de aangeleverde informatie. Bij de meeste maatregelen zijn meer interventies toegepast zodat het totaal aantal in de tabel ruim boven de 104 uitkomt.

Het bijzondere aan de Beter Benutten-aanpak (zie tekstbox Beter Benutten) is dat het gaat om een doelgroepenbenadering. Door de focus op een specifieke groep, al dan niet in een bepaalde regio, is het mogelijk om specifieke maatregelen te nemen die voor die groep werken. Volgens KiM (2011) kan een doelgroepenaanpak effectief zijn door maatwerk te

leveren, dat wil zeggen specifieke maatregelen in te zetten die werken voor de betreffende doelgroep. Bij een generieke aanpak is maatwerk niet mogelijk. Een generieke aanpak is daardoor relatief gezien minder effectief. Daar staat tegenover dat een generieke aanpak door de schaalgrootte mogelijk efficiënter kan zijn. Een doelgroepenbenadering is vaak aanvullend op generiek beleid.

Instrumenten

In principe hebben alle instrumenten in meer of mindere mate invloed op gedrag. Theoretisch zijn dus alle te bedenken overheidsmaatregelen maatregelen die het gedrag beïnvloeden. In deze verkenning gaat het vooral om vraagbeïnvloeding. Deze categorie is lastig te duiden en lijkt vaak een restpost te zijn: alles wat niet aanbodgerelateerd is. Bij vraagmaatregelen gaat het onder andere om instrumenten gericht op voorlichting en communicatie (burgers informeren) en om fiscale maatregelen (bestrafen of belonen). CPB (2018) heeft de effectiviteit ervan onderzocht en concludeert dat goed vormgegeven vraagmaatregelen vermindering van het autogebruik met een aantal procenten kunnen realiseren. Het potentieel van deze baten is niet gering: zo kan 1 procent minder werkgerelateerd autogebruik leiden tot zo'n 3 procent minder congestie (CPB, 2018).

Rathenau Instituut (2017) noemt doelregulering als nieuw instrument. Bij doelregulering worden in de regelgeving welomschreven doelen gesteld en wordt aangegeven tot wie het voorschrift zich richt. De wijze waarop aan deze doelen moet worden voldaan, wordt vrij gelaten. De regelgeving wordt zo niet verder ingevuld dan nodig is voor het effectief borgen van de publieke belangen en de verantwoordelijkheid van een deugdelijke naleving komt meer bij het bedrijf of de professional te liggen. De mogelijkheid om in de regelgeving aan te geven tot wie het voorschrift zich richt, biedt mogelijkheden om regulering in te zetten bij een doelgroepenaanpak. In het algemeen geldt hoe specifiek het beleid voor een bepaalde doelgroep wordt ontwikkeld, met andere woorden: hoe meer maatwerk, des te groter de kans dat dit beleid effectief is.

Een observatie hierbij is dat vaak de medewerking van andere actoren nodig is. Zo is voor het stimuleren van de vraag naar elektrische auto's ook de medewerking nodig van bedrijven, bijvoorbeeld de autoproducenten, de dealers en de autoleasemaatschappijen of andere overheden, bijvoorbeeld voor het installeren van laadpunten.

5 Opgave 2: Samenwerken met andere overheden

Het ministerie beziet bereikbaarheid vanuit een breder perspectief dan voorheen en meer in samenhang met andere opgaven. Dit is zo ingezet om tot betere oplossingen te komen: oplossingen in het mobiliteitssysteem én in combinatie met de ruimtelijke ontwikkeling. Hiervoor is samenwerking met andere overheden essentieel. Het accent ligt op het gezamenlijk benaderen van beleidskwesties, op basis van een gelijkwaardige samenwerking tussen het Rijk, medeoverheden, bedrijfsleven en maatschappelijke partijen (Ministerie van IenM, 2014).

Door het accent te leggen op de samenwerking met andere partijen verandert de rol van de IenW en zijn ook andere instrumenten nodig. NSOB (2014) benoemt deze rol als de participerende overheid (zie bijlage A).

NSOB (2017b) heeft onderzocht hoe overheden samenwerken met andere overheden in regionale bereikbaarheidsprogramma's in het MIRT. In de regionale bereikbaarheidsprogramma's werken regionale partijen samen aan het oplossen van de bereikbaarheidsopgaven. In de analyse van de praktijk van deze programma's ziet de NSOB de spanning terug van het op deze manier – anders – werken: "in de beginfase is nog veel ruimte voor een andere manier van denken en werken maar gaandeweg gaat het toch weer richting meer de 'gewone' (lees: sectorale) manier van werken" (NSOB, 2017b). NSOB (2017b) constateert dat bij zo'n rolsverandering een bepaalde spanning optreedt, waardoor het lastig is om uit de oude rol los te komen.

De vraag die hier aan de orde is, is: hoe bij mobiliteitsopgaven samen te werken met andere overheden? Aanvullende vragen daarbij zijn hoe deze samenwerking vorm te geven, welke taakverdeling daarbij aan de orde is en welke nieuwe of vernieuwde instrumenten daarbij horen.

Het uitgangspunt bij samenwerking zoals in het vernieuwde MIRT is gelijkwaardigheid en wederkerigheid (Ministerie van IenM, 2017). Voor een goede gelijkwaardige en wederkerige samenwerking is het van belang rekening te houden met zowel de decentralisatie van overheidstaken als de verantwoordelijkheden in de taakverdeling (subsidiariteit, zie tekstbox Subsidiariteit)

Box – Subsidiariteit

Het subsidiariteitsbeginsel gaat uit van een taak-/verantwoordelijkheidsverdeling tussen verschillende overheidslagen. Het subsidiariteitsbeginsel houdt in dat beslissingen zo dicht mogelijk bij de burger worden genomen. Dit betekent dat de taken en de bevoegdheden in principe worden uitgevoerd door gemeenten en waterschappen. De provincie of het Rijk oefenen de taken alleen uit als het gemeentebestuur een provinciaal of een nationaal belang niet op een doelmatige en een doeltreffende wijze kan behartigen, of als dit nodig is voor een doelmatige en een doeltreffende uitoefening van de taken en de bevoegdheden op grond van deze wet of de uitvoering van een internationaalrechtelijke verplichting (www.aandeslagmetdeomgevingswet.nl). Zie ook Ederveen et al. (2008). De verantwoordelijkheden en taken zijn voor de Rijksoverheid en de andere overheden verschillend. Deze partijen zijn daarmee complementair, oftewel aanvullend.

Een gelijkwaardige samenwerking tussen overheden vraagt om een andere rol van IenW. Dus minder of geen regierol of een informerende rol, zoals voorheen het geval was. Er zijn daarbij verschillende vormen van samenwerking denkbaar.

Royal Haskoning (2010) komt met een theoretisch principe: alle bestuurslagen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het verkennen van een opgave maar de voor de opgave meest geschikte bestuurslaag zou als enige moeten besluiten over ingrepen in het fysieke domein. Dit op basis van het principe: geen sturing zonder inhoudelijke legitimatie. Hiermee wordt het voor het Rijk en de provincies mogelijk om 'door de lagen heen' besluiten te nemen. Dit model sluit aan op het subsidiariteitsbeginsel en legt de regierol bij de Rijksoverheid.

Een tweede model gaat uit van het, gegeven de verschillende verantwoordelijkheden, verdelen van taken en het inhoudelijk en procesmatig op elkaar afstemmen, door middel van convenanten of *commitment packages* (KiM, 2013). In dit model is IenW de partij die de taken uitvoert waarvoor het ministerie verantwoordelijk is. In dit geval gaat het dus om een uitvoerende rol.

Een andere optie is het beleggen van de taken bij een coördinerende of uitvoerende partij via delegatie of mandatering. Zo komt de aanleg van weginfrastructuur te liggen bij de uitvoerende partij, bijvoorbeeld de uitvoerende gemeenten. In dat geval zal IenW een toezichthoudende rol hebben of mogelijk helemaal geen rol.

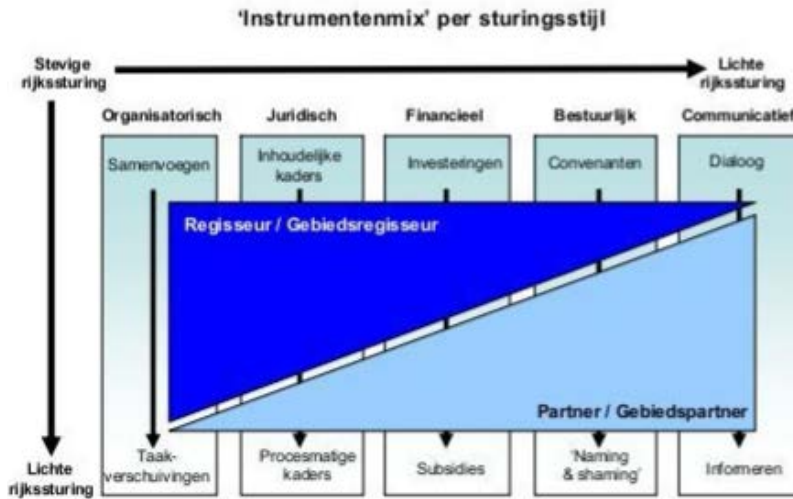
Een variant hierop is het gezamenlijk uitbesteden van het takenpakket aan een derde (onafhankelijke) organisatie die in opdracht van de betrokken partijen de coördinatie dan wel de uitvoering doet. Bij deze optie is de rol van IenW vrij beperkt.

Parallel aan de uitvoering gaat het om het gezamenlijk bekostigen van opgaven. Onderdeel van het doen van gezamenlijke investeringen of het maken van gezamenlijke afspraken op basis van gelijkwaardigheid is 'wederkerigheid' (Ministerie van IenM, 2017). Wederkerigheid is onderdeel van de afspraken die in het kader van de Bestuurlijke Overleggen MIRT worden gemaakt over de programmatische aanpak.

Instrumenten

Royal Haskoning (2010) onderscheidt als rol: regisseur of partner, hetzij thematisch dan wel gebiedsgericht. Bij elke rol hoort een mix van vijf typen instrumenten, namelijk organisatorisch, juridisch, financieel, bestuurlijk en communicatief. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt in lichte en stevige rijksinzet ten aanzien van de typen instrumenten en de mate van inzet daarvan; zie figuur 5.1.

Figuur 5.1
De instrumen-
tenmix per
stijlingsstijl.
Bron: Royal
Haskoning (2010)



De financiële instrumenten voor het realiseren van de ambities op het gebied van bereikbaarheid zijn de middelen op de beleidsbegroting en in het Infrastructuurfonds (Ministerie van IenM, 2017). Bij regionale samenwerking kan de optie van een gebiedsgerichte fondsvorming aan de orde zijn, waarin verschillende geldstromen kunnen worden gebundeld. Regionale fondsvorming werd bijvoorbeeld genoemd in de discussie over de herstructurering van bedrijventerreinen, waarbij er sprake is van verevening (grex-wet) (zie Ministerie van VROM, 2009). Fondsen kunnen gebiedsgericht maar ook thematisch zijn, zoals een wegen- of cultuurfonds. Los daarvan heeft thematisch of gebiedsgerichte fondsvorming allerlei voordelen, zoals een bufferfunctie, het bieden van langjarige zekerheid, het bundelen van verschillende middelen, ruimere inzetmogelijkheden van middelen en een signaalfunctie van langdurige commitment. Nadeel is dat, als het nodig is, schuiven met middelen lastig wordt en het niet bevorderend werkt voor een integrale afweging van middelen (zie Ministerie van IenM, 2017).

Voor het creëren van gelijkwaardig partnerschap: het gezamenlijk formuleren, uitwerken en oppakken van gebiedsgerichte bereikbaarheidsopgaven zijn in het overzicht van instrumenten (hoofdstuk 3) de instrumenten convenant en herenakkoord opgenomen. Daaraan kan worden toegevoegd de *commitment package*. Een *commitment package* is een gedragen afsprakenpakket over de taak, verantwoordelijkheids- en rolverdeling tussen partners over selectievoorwaarden en indicatoren in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst, een Memorandum of Understanding, een intentieverklaring of Terms of Reference (KiM, 2013). Zo'n *commitment package* gaat in principe verder dan een herenakkoord of een convenant, omdat er een bepaalde vorm van commitment wordt gevraagd.

6 Opgave 3: Omgaan met innovaties uit het bedrijfsleven

Er zijn mondiaal opererende bedrijven, zoals Google, UBER, Tesla en Hyperloop die de mobiliteitswereld op hun kop (proberen te) zetten. Het initiatief voor innovaties, zoals de zelfrijdende auto maar ook de digitalisering van de logistiek – van de digitale vrachtbrief, *supply chain control tower* (onafhankelijke ketenregisseur) tot aan the Physical Internet (open en gekoppeld netwerk van transportdiensten) en Mobility as a Service-diensten –, ligt grotendeels bij bedrijven. De rol die de overheid heeft in relatie tot innovatie, ligt in de regel bij marktregulering en stimuleren. Bovendien liggen er kansen om hiermee de meer traditionele overheidsmaatregelen te verminderen, zoals het aanleggen van nieuwe infrastructuur.

De opgave is hier: hoe om te gaan met innovaties die een potentieel groot effect hebben op mobiliteit en mobiliteitsbeleid.

Met betrekking tot de vraag hoe de overheid kan omgaan met innovaties vanuit het bedrijfsleven, is het nodig verschillende fasen van product-marktontwikkeling te onderscheiden. Zo begint de product-marktontwikkeling met een ontwikkelingsfase waarin een technologie, product of dienst wordt gestimuleerd door kennisopbouw en innovatie. Daarna volgt een implementatiefase gekenmerkt door digitalisering van mobiliteit. Ten slotte volgt een realisatiefase met maatschappelijk verantwoord ondernemen als een technologie, product of dienst in een volwaardige marktomgeving verkeert. Per fase kan de rol van de overheid, en dus ook het in te zetten instrumentarium, anders zijn.

Kennis en innovatie

Voor het stimuleren van nieuwe technologie heeft de overheid diverse financiële instrumenten, zoals subsidieregelingen of vouchers. Deze kunnen zijn bedoeld voor fundamenteel onderzoek bij wetenschappelijke instellingen of voor het ondersteunen van bedrijven bij het op de markt zetten van de technologie in de vorm van nieuwe producten of diensten. Het ontwikkelen van kennis en het stimuleren van innovatie spelen een belangrijke rol in het IenW-beleid. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Smart Mobility.

Een van de andere financiële instrumenten die in de relatie overheid-bedrijfsleven op het gebied van kennis en innovatie worden gebruikt, is het instrument publiek-private samenwerking (PPS, zie tekstbox). PPS is weliswaar geen nieuw overheidsinstrument, maar omdat dit instrument in de loop van de tijd is veranderd, past het goed in het thema 'nieuwe tijden, nieuwe of vernieuwde overheidsinstrumenten'. De vernieuwing van PPS zit in het stimuleren van de samenwerking tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven (de zogenoemde triple-helix) door middel van een TKI-toeslagregeling met een premie achteraf. Die premie is berekend op basis van private bijdragen in gerealiseerde PPS-projecten en wordt uitgekeerd aan de Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI's) voor een geormerkte inzet van capaciteit en middelen door de kennisinstellingen (NWO en TO2-instellingen als TNO, NLR, Deltares, ECN) op de topsectoren met PPS als belangrijkste instrument (Van der Zee et al., 2016). De TKI voor de topsector Logistiek is TKI Dinalog, en bestaat uit Dinalog, NWO en TNO.

Door de focus op samenwerking is de TKI-toeslagregeling, vanaf 1 februari 2017 de PPS-toeslag geheten, aan te merken als een vernieuwd instrument.

Box – PPS

Een van de instrumenten die in de relatie overheid-bedrijfsleven op het gebied van kennis en innovatie worden gebruikt, is het instrument publiek-private samenwerking (PPS). TNO (Van der Zee et al., 2016) definieert PPS in onderzoek en innovatie als volgt: "Publiek-private samenwerking in onderzoek en innovatie gaat over samenwerking tussen publieke (kennisinstellingen, overheden) en private actoren (bedrijven, ondernemers) met een bepaald wetenschappelijk, technologisch of innovatiedoel, waarmee bovendien een publiek belang wordt gediend."

Uit het TNO-rapport blijkt dat het PPS-instrument voor onderzoek en innovatie met name in 2011 drastisch is veranderd. Het oude PPS-instrumentarium (zoals innovatiegerichte onderzoeksprogramma's of IOP's, FES-gelden enzovoorts) wordt afgebouwd en een nieuw instrumentarium werd via het topsectorenbeleid ingezet. Vanaf 2012 konden partijen, bedrijven of kennisinstellingen via een TKI (Topconsortia voor Kennis en Innovatie) subsidie krijgen. Deze TKI-regeling is in 2012 gepubliceerd en twee maal aangepast. In februari 2017 is de TKI-toeslag gewijzigd in de PPS-toeslag. Samenwerkingsconsortia kunnen nu ook zonder tussenkomst van een TKI een aanvraag indienen.

De TKI-toeslag heeft als doel de publiek-private samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven binnen de topsectoren te versterken. Voor elke euro die de private sector onder TKI-regie (de 'grondslag') in R&D-activiteiten investeert, werd daarboven een toeslag van 25 procent als subsidie uitgekeerd. Deze financiële prikkel is bedoeld om de vorming van PPS-en in onderzoek en innovatie aan te jagen.

Digitalisering van de mobiliteit

De digitalisering op logistiek en verkeersniveau gaat steeds verder en deze is hoge mate open of semi-open access, waardoor meerdere bedrijven kunnen aansluiten. Deze ontwikkelingen hebben grote invloed op de mobiliteit maar vragen in de implementatiefase mogelijk om aanpassingen van de (niet alleen digitale) infrastructuur of gaan deel worden van deze infrastructuur. Met name ten aanzien van de weginfrastructuur zal het simpele onderscheid tussen publieke infrastructuur en private vervoermiddelen kunnen gaan vervagen. Met name bij het verslimmen van infrastructuur (ter ondersteuning van zelfrijdende voertuigen) is de vraag of de communicatiemiddelen tot de publieke infrastructuur horen of van private partijen moeten komen. Ook is het niet zeker of infrastructuur in de toekomst per definitie publiek blijft; zie bijvoorbeeld de tolwegen in het buitenland of initiatieven zoals de hyperloop, of het inkopen van mobiliteitsdiensten, zoals Mobility-as-a-Service in plaats van het bezitten van een auto. Dit biedt mogelijk perspectieven voor alternatieve financieringsvormen.

Volgens het PBL (2017) zijn nieuwe partijen, zoals Google en Uber, betrekkelijk ongrijpbaar. Ze kunnen zich tamelijk gemakkelijk onttrekken aan allerlei collectieve regelingen met betrekking tot belastingplicht, arbeidsrecht, duurzaamheid, mededinging en dergelijke, omdat bestaande wetten en regels niet zijn gemaakt voor digitale diensten zoals internetplatforms. Voor overheden is het dus lastig om goed zicht te houden op deze nieuwe markten. Daarbij kan sprake zijn van wildgroei. Ook kan het zijn dat bepaalde diensten juist niet van de grond komen. De vraag is welke instrumenten in die gevallen nodig zijn.

Naafs (2017) waarschuwt dat de overheid controle verliest over het gebruik van data. In het kader van Smart cities vergaren steden zoals Utrecht, Eindhoven, Enschede en andere smart cities van Nederland, met behulp van trackers (wifi, bluetooth, camera's, sensoren in de weg)

Big Data om uitgaansstraten veiliger te maken, drukte te voorspellen, mensenmassa's te sturen, lege parkeerplekken te vullen, files en lange rijen bij stoplichten te voorkomen en nog veel meer. Overheden geven bedrijven de opdracht om deze systemen op te zetten en te beheren, maar laten het na duidelijk afspraken te maken over het eigenaarschap van de data (Naafs, 2017). Mogelijke problemen (Naafs, 2017) zijn privacyschending, economisch eigenaarschap, misbruik door bedrijven of mogelijk door andere overheden.

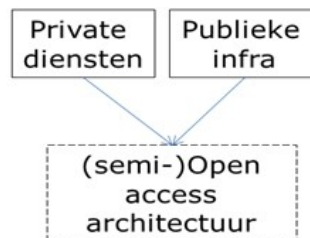
De digitalisering van de mobiliteit speelt op verschillende niveaus, als gevolg van data-uitwisseling in de verschillende lagen, namelijk op het niveau van vervoersdiensten (bijvoorbeeld voor Mobility as a Service bij het personenvervoer en synchromodaal transport (het aanbieden van multimodale transportdiensten) in de logistiek), op verkeers- en infrastructuurniveau (slimme infrastructuur voor de zelfrijdende auto) maar ook voor de communicatie tussen meerdere operators in dezelfde laag of tussen lagen, dus zowel verticaal als horizontaal. Zoals bij de smartphone als bij het internet, waarbij Apple-gebruikers kunnen communiceren met Windows-gebruikers, zal het ook in de mobiliteitssector mogelijk moeten zijn om met uiteenlopende dienstverleners en hardware straks zelfrijdend rond te rijden of pakketjes te versturen. Het gaat hierbij niet om de technische kant maar om de regie daarbij om alles te kunnen verknopen en alles te laten functioneren. De vraag is wat de overheid dan regelt en hoe ze dat doet: beperkt de overheid zich tot het onderhoud en het beheer van het asfalt, bij wijze van spreken, of neemt ze wel de regie maar laat ze private beheerders toe of geeft ze deze private beheerders de vrije hand?

Hiervoor is het relevant om te kijken naar de rol van de overheid als regisseur bij zo'n (semi-)open access-architectuur van private diensten en publieke infrastructuur.

Figuur 6.1

Naar een (semi-) open access-architectuur voor mobiliteit.

Bron: -



Een mogelijk instrument dat zich daarvoor leent, is te vinden bij Talking Traffic, namelijk aanbesteding via Integrale Mobiliteits Management Architectuur (IMMA). Dit aanbestedingsmodel zou ook bij andere systemen kunnen worden toegepast; denk aan buisleidingen of nieuwe vervoerssystemen, zoals hyperloopachtige systemen. Dit lijkt een goed voorbeeld of een voorloper om zo iets verder te ontwikkelen.

Box – Talking Traffic

Door de beschikbaarheid van digitale reisinformatie kan iemand met de auto efficiënter en meer op individuele maat reizen. Denk hierbij aan informatie over snelheden, wegwerkzaamheden, ongelukken, locatie van parkeervoorzieningen en beschikbaarheid van parkeerplekken per parkeervoorziening, enzovoorts. Dit betekent dat er verschillende soorten betrouwbare informatie uit verschillende bronnen beschikbaar moeten zijn en aan elkaar moeten kunnen worden gekoppeld.

Het Rijksprogramma Beter Benutten (BB) bevat een groot aantal projecten waarin het Rijk, decentrale overheden en het bedrijfsleven samenwerken. Een van deze projecten is Talking Traffic. Het doel van Talking Traffic is om de weggebruiker reisinformatie op maat aan te bieden.

In het partnership Talking Traffic, dat tot en met 2020 loopt, nemen het Rijk, decentrale overheden en ongeveer 20 (inter)nationale bedrijven (waaronder KPN, Sweco, Simacan) deel. De bedrijven zijn een mix van Nederlandse en internationale bedrijven in de verkeersindustrie, telecomsector, automobieliindustrie en internet. In Talking Traffic worden aan bedrijven diensten gevraagd die de hele keten betreffen, dat wil zeggen de uitwisseling en verrijking van verkeersinformatie vanaf de verkeersregelininstallatie naar de eindgebruikers en weer terug. In de vorm van dialogen wordt geprobeerd afspraken te maken over technische kwesties, privacy, security, verantwoordelijkheden en vrijheidsgraden, enzovoorts.

De overheid is, samen met bedrijven, co-investeerder in Talking Traffic. Daarmee zijn markt en overheid gelijke partners. Daarnaast heeft de overheid als aanbestedende partij een regiefunctie met betrekking tot de totale samenwerking en de effectiviteit. Voor alle deelnemers is dat een aanzienlijke verandering. De bedrijven nemen hun verantwoordelijkheid voor het totaalresultaat van de private keten en hebben daarin hun eigen aandeel. Overheden kunnen niet alles tot in detail specificeren en dit opleggen omdat dit ook commerciële gevolgen heeft, maar zij kunnen wel de gewenste resultaten en maatschappelijke effecten benoemen als tegenprestatie voor de publieke co-investering.

IMMA is een aanbestedingsinstrument dat bestaat uit een gestandaardiseerde set van maatregelen voor de procedure, organisatie en operatie voor projecten waarin publieke en private partijen deelnemen specifiek voor vraagbeïnvloedingprojecten en verkeersonderzoeken. Een dergelijke set zou niet alleen toepasbaar kunnen zijn op vraagbeïnvloedingprojecten en verkeersonderzoeken, maar in principe op alle projecten waarin publieke en private partijen deelnemen. Een voorbeeld daarvan is MaaS (Mobility-as-a-Service (MaaS)). De private partijen die bij MaaS zijn betrokken, leveren hard- en software om zo efficiënt mogelijk van A naar B te kunnen reizen, terwijl de betrokken publieke partijen waarborgen eisen voor de veiligheid en de privacy van de reiziger. Met MaaS investeert de reiziger niet in transportmiddelen om van A naar B te komen, maar hij koopt mobiliteit in. Een essentiële verandering hierin is het concept van denken in serviceniveaus. Het gebruik van ICT-middelen is een belangrijk onderdeel van MaaS, omdat dit essentieel is om alle elementen van multimodaal transport aan elkaar te kunnen koppelen: reizigers, goederen, voertuigen, informatie en communicatie technologie, infrastructuur, enzovoorts.

Box IMMA

De regiefunctie van het Rijk bij Talking Traffic heeft geleid tot een nieuwe vorm van aanbesteden, namelijk via IMMA. IMMA staat voor Integrale Mobiliteits Management Architectuur en bundelt de kennis en ervaring die is opgedaan op het gebied van ITS, spitsmijden, fietsprojecten en gedrag. IMMA is een kwalificatie voor de organisatie van nulmetingen, werven, volgen en belonen van deelnemers aan bijvoorbeeld fiets- en spitsmijdenprojecten en verkeersonderzoeken. IMMA moet zorgen voor een uniforme, efficiënte en verifieerbare manier van de uitvoering hiervan, waarbij vaak app's worden gebruikt. Daarbij is er expliciet aandacht voor de privacy van deelnemers. Een privacyprotocol biedt gebruikers de zekerheid dat de wetgeving op het gebied van privacy zorgvuldig wordt toegepast.

Right to Challenge

Een ander instrument dat de overheid nu overweegt, is het Right to Challenge (RTC) ofwel het gelijkwaardigheidsbeginsel. Volgens het ministerie van EZ (2016, p. 5) geeft RTC

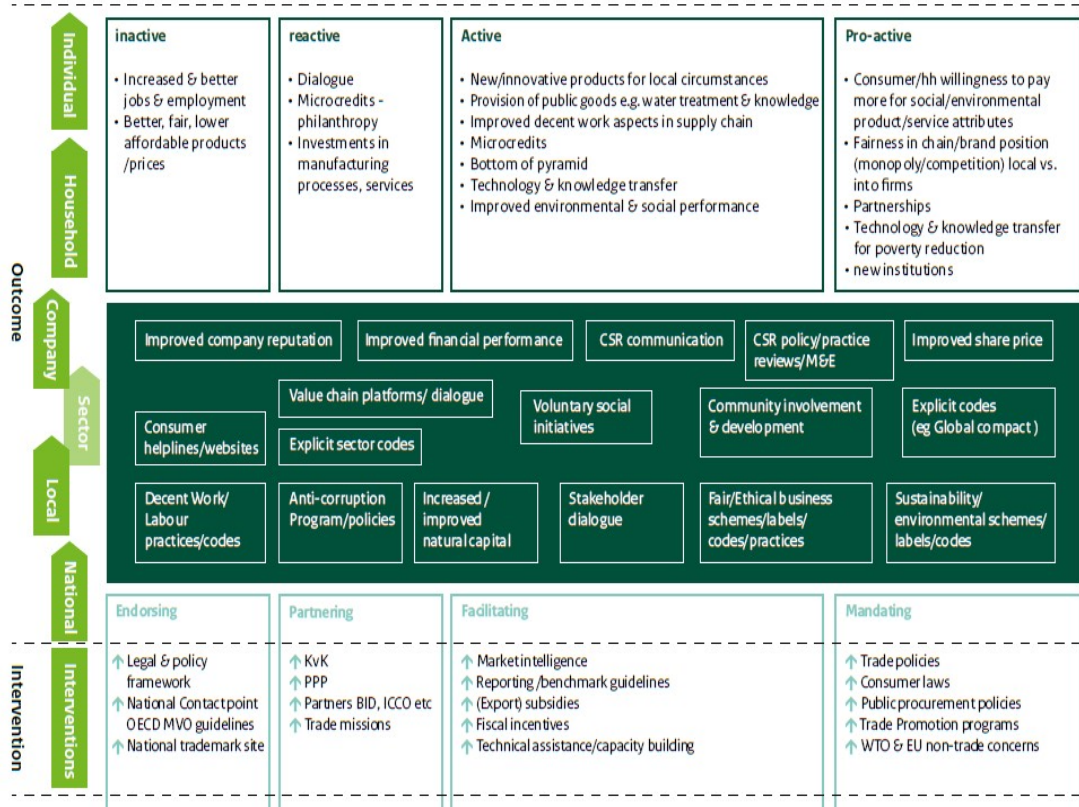
“burgers en bedrijven de wettelijke mogelijkheid om op eigen wijze doelen van een wettelijke regeling te realiseren, zonder aan alle wettelijke regels te voldoen. Een ‘Right to Challenge’ kan worden ingezet naast middelvoorschriften indien men het beleidsveld de mogelijkheid wil bieden om het doel waarvoor deze voorschriften in het leven zijn geroepen, op een alternatieve wijze te bereiken. Degenen voor wie de wettelijke regels gelden, kunnen zelf kiezen of ze voor de ‘veilige weg’ kiezen van het middelvoorschrift of voor een innovatieve eigen weg.” Het verschil met doelregulering is dat er bij RTC wel sprake is van middelvoorschriften, maar dat hiervan mag worden afgeweken. Het ministerie merkt verder op dat de kansen voor innovatie die RTC biedt, wel op moeten wegen tegen de extra lasten voor toezicht. Ook dient de gelijkwaardigheid van oplossingen voldoende te (kunnen) worden aangetoond. Een aanvullend principe bij RTC is dat geaccepteerde alternatieven worden gepubliceerd, zodat ook andere partijen er gebruik van kunnen maken.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Als een technologie, product of dienst eenmaal in een volwaardige marktomgeving verkeert, dan is er geen sprake meer van ontwikkeling of implementatie van een product of markt. In dat geval heeft de overheid een andere rol. Dit is bijvoorbeeld het geval bij maatschappelijk verantwoord ondernemen, dat wil zeggen ondernemen met een maatschappelijke kant: bedrijven die willen bijdragen aan het publieke belang en daarmee een belangrijke gesprekspartner voor de overheid zijn.

Wereldbank (2002) en IOB (2013) onderscheiden de volgende rollen: mandating, facilitating, partnering en endorsing. Figuur 6.2 geeft voor deze rollen de beschikbare instrumenten aan (IOB, 2013).

Figuur 6.2
Voorbeeld van mogelijkheden van maatschappelijk verantwoord ondernemen en bijbehorende overheidsinstanties.
Bron: IOB (2013)



Instrumenten

In de beantwoording van de vraag hoe om te gaan met innovaties die een potentieel groot effect hebben op mobiliteit en mobiliteitsbeleid, zijn drie richtingen gevonden, naargelang de fase waarin een technologie, product of markt verkeert, namelijk: het stimuleren door de overheid van kennis en innovaties via bedrijven en kennisinstellingen, de digitalisering van mobiliteit, waarbij de overheid een zekere regie voert en de kaders zet, en het ondersteunen van de overheid van het maatschappelijk verantwoord ondernemen door bedrijven.

Daarbij zijn de volgende vernieuwde instrumenten gevonden: PPS-toeslag om samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen te stimuleren, IMMA als aanbestedingsinstrument, en RTC-regelgeving.

7 Slotconclusies

In de relatie met burgers, andere overheden en bedrijven staat het Rijk bij mobiliteitsbeleid voor drie opgaven, namelijk: het betrekken van burgers, met name als het gaat om een gewenste gedragsverandering, het samenwerken met andere overheden en het omgaan met het bedrijfsleven bij innovaties.

Met burgers

In de relatie met burgers zijn de aangrijpingspunten in kaart gebracht door het Behavioural Insight Team van het ministerie van IenW. Een nog vrij onbekende factor is de mate waarin mobiliteitsmaatregelen gedrag kunnen beïnvloeden. In het kader van onder andere het programma Beter Benutten is veel ervaring opgedaan met vraagmaatregelen. De rol van IenW was daarbij vooral een faciliterende en voorlichtende rol. Het bijzondere was dat het ministerie daarbij een doelgroepenbenadering heeft gehanteerd. Bij een doelgroepenbenadering is maatwerk mogelijk, waarmee de effectiviteit wordt vergroot. Een dergelijke doelengroepenbenadering is breder inzetbaar. Voor zover kon worden nagegaan, zijn er bij Beter Benutten geen nieuwe instrumenten toegepast. In de literatuur is één nieuw type instrument gevonden, namelijk doelregulering (Rathenau Instituut, 2017). Doelregulering sluit als nieuw instrument goed aan bij een doelgroepenbenadering. We hebben bij IenW geen toepassing van dit instrument kunnen vinden.

Met overheden

In de samenwerking met andere overheden is de rol van IenW verschoven naar die van participerende overheid, zoals omschreven door NSOB (2014). Er zijn daarbij meerdere samenwerkingsmodellen mogelijk. Naast een regierol voor IenW (zie Royal Haskoning, 2010) is het mogelijk om gezamenlijk tot afspraken te komen of een uitvoerende partij of een derde onafhankelijke organisatie te benoemen. Samenwerking vraagt om een verdere uitwerking van afspraken via een convenant of commitment package, een Memorandum of Understanding, een intentieverklaring of Terms of Reference. Het betreft in ieder geval een afsprakenpakket voor de samenwerking over de taak, en de verantwoordelijkheids- en rolverdeling tussen partners over selectievoorwaarden en indicatoren (KiM, 2013). Als financieel instrument is gerichte fondsvorming een in te zetten instrument.

Met bedrijfsleven

De derde opgave betreft het omgaan met het bedrijfsleven bij innovaties. De overheid heeft hier normaliter een innovatiestimulerende rol in de ontwikkelingsfase van een technologie, product of dienst. Hier speelt ook dat bedrijven op het gebied van mobiliteit zelf met innovaties komen, waardoor er kansen liggen voor bijvoorbeeld een betere benutting van de infrastructuur en er dus minder uitgaven voor de overheid nodig zijn. Tegelijk wordt gewaarschuwd voor wildgroei en misbruik. De digitalisering van het gehele mobiliteitssysteem (de combinatie vervoersdienst, voertuig en infrastructuur) met meerdere private en publieke aanbieders maakt regie wenselijk. De opgave voor IenW is hier dan ook het anticiperen en indien nodig stimuleren van innovaties in mobiliteit met de markt en het behouden van zicht en controle. Nieuwe instrumenten zijn: de PPS-toeslag voor het stimuleren van samenwerking, het aanbestedingsinstrument IMMA voor de regierol en de Right to Challenge voor experimenteerruimte. Het laatste instrument is gebruikt bij Beter Benutten.

De inventarisatie in deze verkenning heeft dus enkele vernieuwde en vernieuwende instrumenten voor mobiliteitsbeleid opgeleverd.

Tabel 7.1

Aanvulling voor de tabel met instrumenten.

Bron: -

Instrument	Categorie
40. Doelregulering	Wet- en regelgeving
41. Commitment package	Co-regulering
42. Fondsvorming (gebiedsgericht, thematisch)	Financiële instrumenten
43. Aanbesteding via IMMA	Co-regulering
44. Right to Challenge	Wet- en regelgeving

De drie opgaven zijn hier apart bekeken. Een belangrijke notie, tot slot, is dat in de dagelijkse beleidspraktijk het omgaan met burgers en de samenwerking met bedrijven en andere overheden vaak tegelijkertijd spelen, waardoor het nodig is rollen en instrumenten te combineren.

Literatuur

Bronnen hoofdstuk 1 t/m 3 - Algemeen

KiM (2013). *Quick scan duurzame luchtvaart 2050*. Den Haag: Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid.

Ministerie van IenM (2014). *Meer bereiken. Door een brede, gezamenlijke aanpak van bereikbaarheidsopgaven*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Ministerie van IenM (2015). *Koers IenM 2016-2020*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Ministerie van IenM (2016). *Spelregels van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT)*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

NSOB (2015). *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

NSOB (2016). *Systematisch maatwerk. Green Deals als vorm van strategische netwerksturing*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

NSOB (2017a). *Arena's en gedrag patronen binnen sociaal domein. Gemoedsrust is ver te zoeken*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

NSOB (2017c). *Sturen en stromen. Overheid in een samenleving waarin iedereen stuurt*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

SEO (2007). *Selectie sturingsinstrumenten*. Amsterdam: SEO.

Verhoest, K., Legrain, A. & Bouckaert, G. (2003). *Over samenwerking en afstemming. Instrumenten voor een optimale beleids- en beheerscoördinatie in de publieke sector*. Reeks Modernisering van de overheidsinstellingen.

WRR (1992). *Milieubeleid; strategie, instrumenten en handhaafbaarheid*. Den Haag: Sdu.

WRR (2012). *Publieke zaken in de marktsamenleving*. Amsterdam Amsterdam University Press.

Bronnen hoofdstuk 4 - Burger

BIN Nederland (2017). *Rijk aan gedragsinzichten editie 2017*. Den Haag: Behavioral Insights Network Nederland.

CPB (2018). *Vrijwillig uit de auto Gedragsbeïnvloeding in de werkgerelateerde mobiliteit*. Den Haag: Centraal Planbureau.

Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Haynes, L., Service, O., Goldacre, B., & Torgerson, D. (2012). *Test, Learn, Adapt: Developing public policy with randomised controlled trials*. Behavioral Insights Team.

KiM (2011). *Gedrag in beleid. Met psychologie en gedragseconomie het mobiliteitsbeleid versterken*. Den Haag: Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid.

Metz, F. (2013). *Easy, Attractive, Social en Timely: sleutelbegrippen bij gedragsverandering* op: <http://kpvv-reisgedrag.blogspot.nl/2013/08/easy-attractive-social-en-timely.html>.

Ministerie van IenM (2016a). *DOE-MEE tool, Met kennis van gedrag beleid maken*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Ministerie van IenM (2016b). *Programma Beter Benutten*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

MuConsult (2013). *Eindevaluatie Mobiliteitsprojecten: eindrapportage (concept)*. Apeldoorn: MuConsult.

NSOB (2014). *Leren door doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Pol, B. & Swankhuisen, C. (2013). *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie. Mythen, misverstanden en mogelijkheden*. Bussum: Coutinho.

Rijkswaterstaat (2012). *Gedrag weggebruikers. Een handreiking om beter grip te krijgen op gedrag*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

RIVM. Bijlage 2.4: *Erkenningstraject interventies, criteria voor gezamenlijke kwaliteitsbeoordeling 2013-2018*.

RLI (2014). *Doen en Laten. Effectiever milieubeleid door mensenkennis*. Raad voor de leefomgeving en infrastructuur: Den Haag.

SWOV (2011). *Factsheet Beloningen voor verkeersveilig gedrag*. Leidschendam: SWOV.

Tertoolen, G., Swankhuisen, C., De Vree, R. & Ruijs, K. (2013). *Mobiliteitsmanagement en gedrag in Beter Benutten*. Essay in kader van Expertteam M&E, Utrecht XTNT.

Vogelaar, R. (2009). *De Superpromotor. Over de kracht van enthousiasme*. Culemborg: Van Duuren Management.

Bronnen hoofdstuk 5 - Overheden

Ederveen, S., Gelauff, G. & Pelkmans, J. (2008). Assessing Subsidiarity. In: G. Gelauff, I. Grilo & A. Lejour (2008), *Subsidiarity and Economic Reform in Europe* (pp. 19-40). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

KiM (2013). *Stappen naar adaptieve gebiedsagenda 's*. Den Haag: Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid.

Ministerie van IenM (2016). Spelregels van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Ministerie van IenM (2017). *Verkenning naar een Bereikbaarheidsfonds. Een verkenning naar de voor- en nadelen van een Bereikbaarheidsfonds*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Ministerie van VROM (2009). *Regionale kansen voor kwaliteit. Handreiking voor uitvoeringsstrategieën in provinciaal en (inter)gemeentelijk bedrijventerreinenbeleid*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening en Milieubeheer.

N SOB (2017b). *Strategie (z)onder spanning. Anders werken aan bereikbaarheid*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Royal Haskoning (2010). *Rijk in de regio: perspectief op doorbraken in slagkracht*. Rotterdam. (yumpu)

Bronnen hoofdstuk 6 - Markt

AWTI (2016). *Houd de basis gezond. Prioriteiten voor extra investeringen in onderzoek en innovatie*. Den Haag: Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie.

IOB (2013). *Corporate Social Responsibility: the role of public policy*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken.

LEI Wageningen UR (2013). *De energieke overheid. Visies op netwerkend samenwerken voor een groene en veerkrachtige economie*. Wageningen: LEI.

Ministerie van EZ (2016). *Werken aan toekomstbestendige wetgeving en een toekomstbestendig wetgevingsproces* (DGBI-R&I / 16098216). Den Haag: Economische Zaken.

Naafs, S. (2017). Smart cities, de stad als datamijn, de bewoner als proefkonijn. *De Groene Amsterdammer*, Jaargang 141/ nr. 49, 18-23.

N SOB (2013) Netwerksturing vereist gemengd organiseren. In: G. Overbeek & I. Salverda (red.), *De energieke overheid – visies op netwerkend samenwerken voor een groene en veerkrachtige economie*. Wageningen: LEI Wageningen UR.

PBL (2017). *Mobiliteit en elektriciteit in het digitale tijdperk. Publieke waarden onder spanning*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Rathenau Instituut (2017). *Eerlijk delen. Waarborgen van publieke belangen in de deeleconomie en de kluseconomie*. Den Haag: Rathenau Instituut.

SER (2010). *Overheid én markt: het resultaat telt*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Wereldbank (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. Washington: The World Bank.

Zee, F. van der, A. Goetheer en G. Gijsbers (2016) *De Staat van Nederland Innovatieland 2016. Publiek-Private Samenwerking in Onderzoek en Innovatie*. Den Haag: TNO.

Colofon

Dit is een uitgave van het
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Juni 2018
Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM)

Auteur:
Johan Visser, Maarten Kansen.

Vormgeving en opmaak:
Huisstijl MinIenW

Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM)
Bezuidenhoutseweg 20
2594 AV Den Haag

Postbus 20901
2500 EX Den Haag

Telefoon : 070 456 1965
Fax : 070 456 7576

Website : www.kimnet.nl
E-mail : info@kimnet.nl

Publicaties van het KiM zijn aan te vragen bij het KiM (via kimpublicaties@minienm.nl) of als PDF te downloaden van onze website www.kimnet.nl. U kunt natuurlijk ook altijd contact opnemen met één van onze medewerkers.

Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen onder vermelding van het KiM als bron.