

## Precompetitieve samenwerking in het ITS domein

*Krachten bundelen voor de mobiliteit van de toekomst*





## Colofon

|                 |                                                                                                                                                |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uitgegeven door | Connectng Mobility                                                                                                                             |
| Informatie      | info@connectingmobility.nl                                                                                                                     |
| Telefoon        | 088 7982631                                                                                                                                    |
| Uitgevoerd door | DITCM Innovations en Connekt                                                                                                                   |
| Auteurs         | Diana Vonk Noordegraaf (DITCM)<br>Eline Jonkers (DITCM)<br>Bineke Posthumus (DITCM)<br>Marije de Vreeze (Connekt)<br>Nick Juffermans (Connekt) |
| Datum           | 1 oktober 2015                                                                                                                                 |
| Status          | definitief                                                                                                                                     |



# Inhoud

## **Voorwoord 6**

### **1 Inleiding 7**

- 1.1 Aanleiding 7
- 1.2 Doelstelling 7
- 1.3 Voor wie is deze publicatie? 8
- 1.4 Structuur 8

### **2 Waar hebben we het over? 9**

- 2.1 Publiek-private samenwerking 9
- 2.2 Precompetitieve samenwerking 9
- 2.3 Publiek-private samenwerkingsvormen 9
- 2.4 Vier-lagen model voor institutionele analyses 10

### **3 Van welke initiatieven kunnen we wat leren? 12**

## **Verzelfstandiging van KPN 15**

### **4 Wat leren we uit de initiatieven? 17**

### **5 Welke conclusies en aanbevelingen zijn er voor toekomstige precompetitieve initiatieven? 24**

## **Dankwoord 31**

### **Bijlage 1 Overzicht samenwerkingsinitiatieven 32**

### **Bijlage 2 Geïnterviewde initiatieven en contactpersonen 35**

## Voorwoord

De ontwikkelingen en innovaties op het gebied van slimmere mobiliteit gaan snel. In Nederland zijn we volop met proeven bezig en de vraag hoe we innovaties in slimme mobiliteit grootschalig kunnen toepassen. Internationaal zijn Google en Apple op hun eigen wijze actief. In Nederland hebben we een traditie van samenwerken en van eerst uitproberen en dan toepassen.

De transitie naar slimmere mobiliteit is een publiek-privaat samenspel. Overheden, waaronder wegbeheerders, kennisinstellingen en bedrijven hebben elkaar nodig om de juiste investeringsbeslissingen te nemen, zodat de weggebruiker van de voordelen van slimmere mobiliteit kan genieten. Door de snelheid en complexiteit van de innovaties en het veranderen van gedrag bij weggebruikers zijn we op zoek naar hoe we effectiever kunnen samenwerken waarbij de heldere rol van opdrachtgever en opdrachtnemer niet meer vanzelfsprekend is. Duidelijk is dat slimmere mobiliteit alleen door samenwerking kan worden gerealiseerd.

Samenwerking in publiek-privaat verband waarbij risico's en verantwoordelijkheden anders belegd worden, zijn in diverse initiatieven al uitgeprobeerd en toegepast. Om de kennis en ervaringen te behouden en te delen hebben we DITCM Innovations en Connekt gevraagd om te onderzoeken hoe deze initiatieven zijn verlopen, wat we ervan kunnen leren en wat we naar de toekomst toe kunnen en moeten verbeteren. Deze publicatie kan ons helpen de transitie van overheidsregie en opdrachtgeverschap naar publiek-private samenwerking en allianties verder inhoud te geven. Het geeft ons inzicht en adviezen waar we kunnen verbeteren en het biedt inspiratie om publiek-privaat samenwerken vorm te geven en als markt en overheid verantwoord toe te passen.

Jan Hendrik Sweers  
Connecting Mobility

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Slimme mobiliteitsoplossingen dragen bij aan een betere bereikbaarheid, een verbeterde leefbaarheid en het verhogen van de verkeersveiligheid. In Nederland werken overheden, waaronder wegbeheerders, kennisinstellingen en bedrijven samen aan de grootschalige implementatie van Intelligente Transport Systemen (ITS), denk aan connected cars, coöperatieve mobiliteit en automatisch rijden. Er zijn verschillende manieren om deze samenwerking vorm te geven. Deze publicatie richt zich specifiek op publiek-private samenwerking en verkent verschillende samenwerkingsvormen. Publiek-private samenwerkingsinitiatieven kunnen bijvoorbeeld verschillende initiatiefnemers hebben (publiek, privaat of samen) en verschillen in de mate waarin publieke en/of private partijen werkzaamheden verrichten.

Er zijn verschillende redenen waarom publieke en private partijen willen samenwerken. Zo kan samenwerking leiden tot betere producten en diensten omdat kennis en ervaring van de betrokken partijen wordt gebruikt, zijn er soms meer financiële en andere middelen beschikbaar door samenwerking en het kan kansen bieden om de opbrengsten en risico's te delen. In het geval van slimme mobiliteit is samenwerking de sleutel naar opschaling en dus ook naar economisch en maatschappelijk succes. De benodigde systeemoplossing en de keten daarachter zal namelijk inherent uit verschillende partijen bestaan. Dit betreffen verschillende publieke en private partijen, elk vanuit verschillende rollen en verantwoordelijkheden en met elk een eigen ontwikkelcultuur.

In Nederland wordt op verschillende plekken ervaring opgedaan met publiek-privaat samenwerken om slimme mobiliteitsoplossingen te realiseren. Hierbij zien we dat de rolverdeling tussen overheid en markt verschuift en dat de grens tussen de verschillende rollen bovendien vervaagt. Dit vraagt een andere manier van samen ontwikkelen, testen en implementeren. Vooral mobiliteitsoplossingen die nog een innovatief karakter hebben vragen om een andere aanpak en een verandering in de werkwijze. Een belangrijk gegeven hierbij is dat de ontwikkelingen zó snel gaan, dat de samenwerkingsprocessen flexibel en adaptief moeten zijn. Samen bewegen naar een bewegend doel. Dat kan alleen door continue interactie en ook door openheid geven over eigen agenda's naast de gemeenschappelijke agenda. Het is derhalve de verwachting dat in de toekomst steeds vaker initiatieven worden opgestart waarbij gekozen wordt voor vormen van publiek-private samenwerking. Daarom is het van belang om beter te begrijpen en met elkaar te delen hoe deze samenwerking het beste vormgegeven kan worden. In deze publicatie bundelen en ontsluiten we ervaringen met publiek-privaat samenwerken in een pre concurrentiële setting.

Met publiek-private samenwerkingsinitiatieven wordt niet alleen beoogd de grootschalige implementatie van slimme mobiliteitsoplossingen te versnellen, maar met de Nederlandse benadering, gekoppeld aan living labs, is ook een internationaal podium beschikbaar voor de internationale (automotive) industrie en kan vanuit het Nederlandse samenwerkingsmodel worden bijgedragen aan de internationale uitrol.

## 1.2 Doelstelling

De doelstelling van deze publicatie is het breed beschikbaar maken van 'lessons learned' van precompetitieve publiek-private samenwerking in ITS initiatieven en deze te vertalen in praktische aanbevelingen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van praktijkervaringen uit een aantal beeldbepalende ITS initiatieven. Deze publicatie is

geschreven ter inspiratie van toekomstige publiek-private samenwerkingen in een precompetitieve setting.

### **1.3 Voor wie is deze publicatie?**

Deze publicatie beoogt een brede doelgroep, namelijk alle publieke en private partijen in Nederland die meer informatie willen over het opzetten en uitvoeren van precompetitieve publiek-private samenwerkingsinitiatieven binnen het domein van slimme mobiliteit.

### **1.4 Structuur**

Deze publicatie is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt in hoofdstuk 2 geschetst wat we bedoelen we met precompetitieve publiek-private samenwerking. Daarna volgt in hoofdstuk 3 een overzicht van de initiatieven waaruit de lessons learned en aanbevelingen zijn afgeleid. Hoofdstuk 4 bevat de lessons learned. Deze publicatie sluit af met de aanbevelingen, opgenomen in hoofdstuk 5.



## 2 Waar hebben we het over?

### 2.1 Publiek-private samenwerking

In deze publicatie staat samenwerking tussen publieke en private partijen centraal. Voor publiek-private samenwerking wordt de definitie van Klein en Teisman (2000) gebruikt: "duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarin gemeenschappelijke producten en/of diensten worden ontwikkeld en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld"<sup>1</sup>. In deze publicatie wordt een onderscheid gemaakt in de verhouding tussen de werkzaamheden die door publieke en door private partijen worden uitgevoerd en de verhouding in financiering publieke en door private partijen.

### 2.2 Precompetitieve samenwerking

Competitie tussen marktpartijen leidt niet altijd tot de gewenste uitkomsten. De Europese Commissie onderkend dat in de context van Research & Development en Innovatie er marktfalen<sup>2</sup> kan optreden omdat marktpartijen doorgaans minder rekening houden met collectieve belangen. Het is dan ook mogelijk voor overheden om fundamenteel en industrieel onderzoek en experimentele ontwikkeling ten behoeve van nieuwe kennis, vaardigheden, producten en diensten te ondersteunen zonder deze activiteiten aan te besteden<sup>3</sup>. Deze vormen van onderzoek en ontwikkeling worden in deze publicatie aangeduid met precompetitief.

Precompetitief wordt gezien de aard van deze activiteiten dan ook wel aan de lagere niveaus van Technology Readiness Level (TRL)<sup>4</sup> verbonden waarbij de maturiteit van de technologie (of het concept) - variërend van niet ontwikkeld tot uitontwikkeld - als uitgangspunt wordt gehanteerd. Een andere aspect wat van invloed is op het precompetitieve karakter is de mate waarin partijen concurrentie ervaren en daaraan gerelateerd de bereidheid tot samenwerking. Dit varieert van een laag precompetitief karakter waarin er grote concurrentie wordt ervaren en de bereidheid tot samenwerking laag is tot een hoog precompetitief karakter waarin er beperkt tot geen concurrentie wordt ervaren en de bereidheid tot samenwerking hoog is.

### 2.3 Publiek-private samenwerkingsvormen

Er kunnen verschillende samenwerkingsvormen tussen publiek en privaat worden onderscheiden; van volledig publiek tot volledig privaat. Aan het ene uiterste van het spectrum kunnen publieke regelingen worden gedefinieerd zonder inbreng van private partijen en aan het andere uiterste de private zelfregulatie zonder publieke inmenging. Daartussen valt vervolgens de breedst mogelijke definitie van publiek-

---

<sup>1</sup> Klijn, E.H., G.R. Teisman (2000), *Governing Public-Private Partnerships; analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships* in: Osborne (ed.).

<sup>2</sup> Marktfalen verwijst naar "situaties waarin markten, wanneer overgelaten aan hun eigen inrichting, onwaarschijnlijk efficiënte uitkomsten produceren." (Europese Commissie, 2014:5)

<sup>3</sup> Europese Commissie (2014) Framework for state aid for research and development and innovation. SWD(2014) 163, 164.

[http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/modernisation/rdi\\_framework\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/modernisation/rdi_framework_en.pdf). Laatst bekeken op 12 september 2015.

<sup>4</sup> Mankins, J.C. (1995) *Technology Readiness Levels, A White Paper*. <http://www.hq.nasa.gov/office/codeq/trl/trl.pdf> Laatst bekeken op 12 september 2015.

private samenwerking. In Tabel 1 is een overzicht gegeven van de meest voorkomende vormen, inclusief definitie en doelstelling van de samenwerkingsvorm. Bij een prijsvraag, marktverkenning, marktconsultatie en concurrentiegericht dialoog is de publieke partij meestal degene die het initiatief financiert met als doel inzicht te krijgen in de markt en de inspiratie te krijgen uit de markt voor mogelijke producten of diensten. De initiatieven bevinden zich meestal in de beginfase van een project (bijvoorbeeld initiatie of toetsen haalbaarheid). Vormen als pre-commerciële inkoop (Pre-Commercial Procurement (PCP)), innovatiegericht inkopen en shared research of een open innovatie initiatief gaan verder dan het consulteren van de markt. Het doel van deze PPS vormen is meestal het definiëren van de haalbaarheid van oplossingen en het realiseren ervan. Deze vormen kunnen volgen op bijvoorbeeld een prijsvraag of concurrentiegericht dialoog en kennen meer inbreng van private partijen omdat de financiering of het financieel risico ook deels wordt gedragen door deze partijen. Bij een Joint Venture, DBFM(O) en het concessiemodel gaat het met name over de realisatie en het beheer van een oplossing waarbij het financiële risico en de uitvoering verdeeld of gedeeld wordt.

| Werkvorm                                                 | Definitie                                                                                                                                            | Doel                                                                                               |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alliantie                                                | Gezamenlijke juridische entiteit met gezamenlijke aansprakelijkheid voor de risico's.                                                                | Realiseren van een project.                                                                        |
| Prijsvraag                                               | Procedure van oproep tot mededinging, waarbij de selectie door een jury wordt gedaan, al dan niet met toekenning van prijzen.                        | Ontwikkeling van plan of ontwerp.                                                                  |
| Marktverkenning                                          | Verzamelen van informatie over wat de markt kan bieden.                                                                                              | Informatie over mogelijkheden van marktpartijen ophalen.                                           |
| Marktconsultatie                                         | Dialogo met leveranciers voorafgaand aan een aanbesteding.                                                                                           | Gerichte informatie van marktpartijen achterhalen gerelateerd aan een voorgenomen aanbesteding.    |
| Concurrentiegericht dialoog                              | Procedure waarbij de aan-bestedende dienst een dialoog voert met tot de procedure toegelaten ondernemers.                                            | Aanscherping van vraag en oplossing.                                                               |
| Pre-commerciële inkoop (pre-commercial procurement)      | Inkoop van R&D - diensten door publieke partij waarbij de risico's en voordelen worden gedeeld met leveranciers.                                     | Exploratie van prototype tot oplossing.                                                            |
| Shared Research Programma                                | Een SRP is innovatie ecosysteem van stakeholders met financieel meerjaren commitment waarin gezamenlijke R&D plaatsvindt.                            | Genereren van innovatieve ideeën en uitwerken van nieuwe technologieën, producten of diensten.     |
| Open innovatie project                                   | Project waarin bedrijven innoveren in interactie met andere partijen (overheid, bedrijven, kennis-instellingen).                                     | Genereren van innovatieve ideeën en uitwerken van nieuwe technologieën, producten of diensten.     |
| Innovatiegericht inkopen                                 | Inkoop van een innovatieve oplossing in de markt of het geven van ruimte aan een opdrachtnemer om een dergelijke oplossing aan te bieden.            | Inkoop van een innovatieve oplossing waar bestaande oplossingen geen uitkomst bieden.              |
| Joint Venture                                            | Gelijkwaardig partnership model waarin overheid en bedrijfsleven vanuit gezamenlijke risico acceptatie ondernemen.                                   | Het gezamenlijk ontwikkelen, realiseren, exploiteren en/of beheren van voorzieningen.              |
| DBFM(O) (Design, Build, Finance, Maintain (and Operate)) | Contract waarin het ontwerp, de realisatie, de financiering en het onderhoud voor een bepaalde periode wordt overgedragen aan een private partij.    | Scheiding van risico naar de partij die het beste in staat is het betreffende risico te beheersen. |
| Concessiemodel                                           | Contracten waarbij de publieke zijde het recht verleent aan een private partij om gedurende een lange periode een dienst ter beschikking te stellen. | Verdeling van kosten en risico's tussen overheid en markt.                                         |

Tabel 1: PPS samenwerkingsvormen<sup>5</sup>

## 2.4

### Vier-lagen model voor institutionele analyses

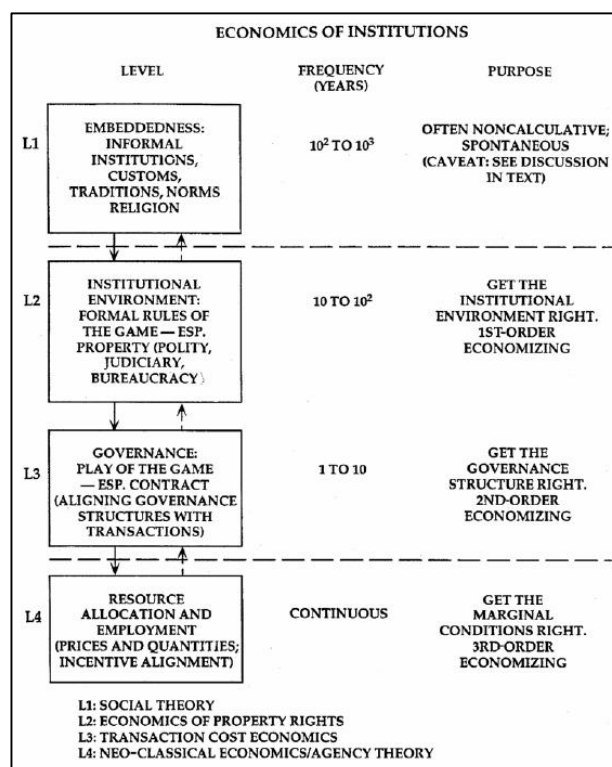
De samenwerkingsvorm die voor een bepaald initiatief gekozen wordt heeft invloed op hoe er samengewerkt wordt en andersom heeft de manier waarop we in Neder-

<sup>5</sup> De tabel is samengesteld op basis van de volgende bronnen: Vliet, H. et al, (2003), *Innovatie Toolkit Samen innoveren: politie, bedrijven en kennisinstellingen*, TNO White Paper ref:VPSO IM; Kennis centrum PPS, (2006), *Publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: Wanneer wel en wanneer niet*, Toelichting bij de meerwaardetoets voor PPS bij gebiedsontwikkeling; Klijn, E., Twist, M., (2007) *PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk?*, resultaat van BSIK-onderzoek 'Vernieuwend Ruimtegebruik'; Grijzen, R., (2009), *Zonder loslaten geen concessies*, Scriptie jaargang 5, Master City Developer

land samenwerken invloed op de wijze waarop de gekozen samenwerkingsvorm tot z'n recht komt. In Hoofdstuk 4 worden de bevindingen ten aanzien van publiek-privaat samenwerken in de praktijk gepresenteerd. Deze bevindingen zitten op verschillende niveaus. Om hier structuur in aan te brengen kan het vier-lagen model voor institutionele analyses van Williamson<sup>6</sup> gebruikt worden, zie Figuur 1. In dit model worden verschillende lagen onderscheiden, variërend van cultuuraspecten tot wetten en regels tot gebruiken en gedragscodes (expliciet danwel impliciet).

- Laag een gaat over cultuur, normen, waarden en gebruiken. Deze zaken zijn impliciet aanwezig en zijn van invloed op hoe mensen denken en doen. Aspecten in deze laag veranderen op de lange termijn en zijn moeilijk te beïnvloeden en te sturen.
- Laag twee heeft betrekking op regels, wetten en procedures. Deze 'formele' omgeving ondersteunt de samenleving en bepaalt de wettelijke positie van actoren (mensen en instellingen). Informele aspecten zoals de normen en marktstructuur van een specifieke sector vallen ook in deze laag.
- Laag drie gaat over governance structuren, voorbeelden zijn strategische alianties, verschillende soorten contracten, joint ventures en publiek-private samenwerkingen. Hierbinnen vallen ook overeenkomsten over prijs, kwaliteit, duur en risico's.
- Laag vier is op het niveau van individuele actoren zoals mensen, bedrijven, overheidsinstellingen. Dit gaat over incentives, bemensing en middelen. Op dit niveau vinden voortdurend veranderingen plaats.

De hogere niveaus of lagen definiëren het 'level playing field' op lagere niveaus. De lagere niveaus op hun beurt hebben invloed op de hogere niveaus.



Figuur 1: vier-lagen model voor institutionele analyses van Williamson (1998).

<sup>6</sup> Williamson, O.E. (1998), *Transaction cost economics: How it works; where it is headed*, De Economist, Vol. 146, no.1.

### 3 Van welke initiatieven kunnen we wat leren?

De lessons learned en aanbevelingen in deze publicatie zijn gebaseerd op precompetitieve publiek-private samenwerkingsinitiatieven. Door middel van de sneeuwbalmethode waarbij diverse experts en betrokkenen suggesties hebben gegeven is een lijst van deze initiatieven opgesteld. De lijst initiatieven bevat:

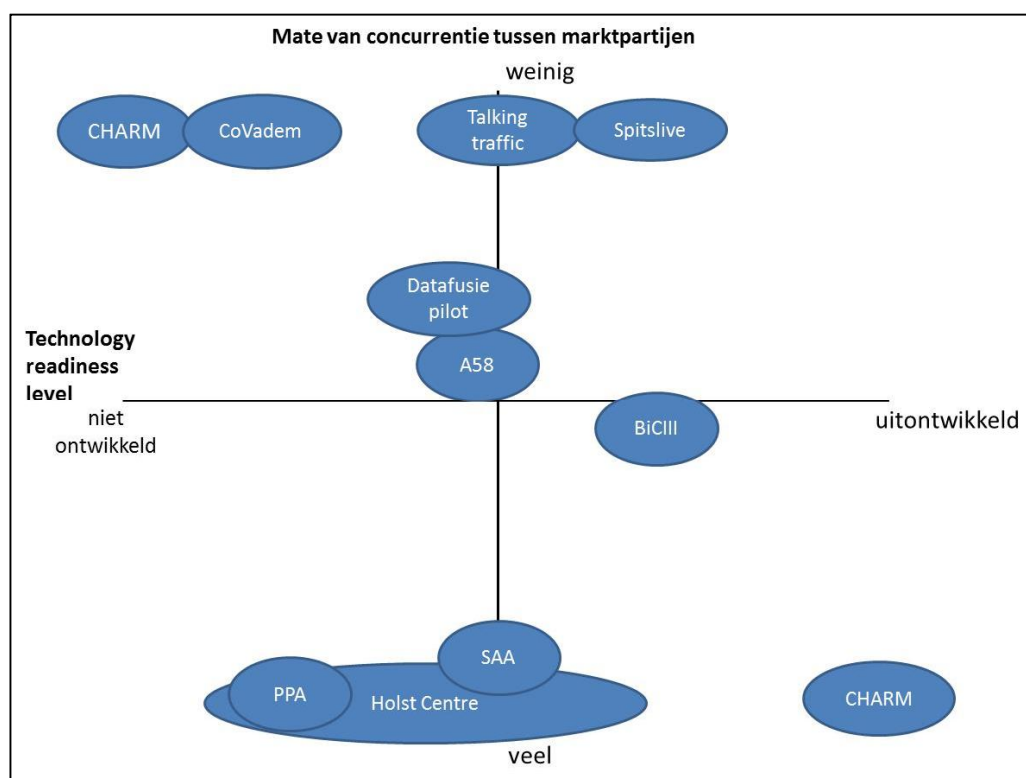
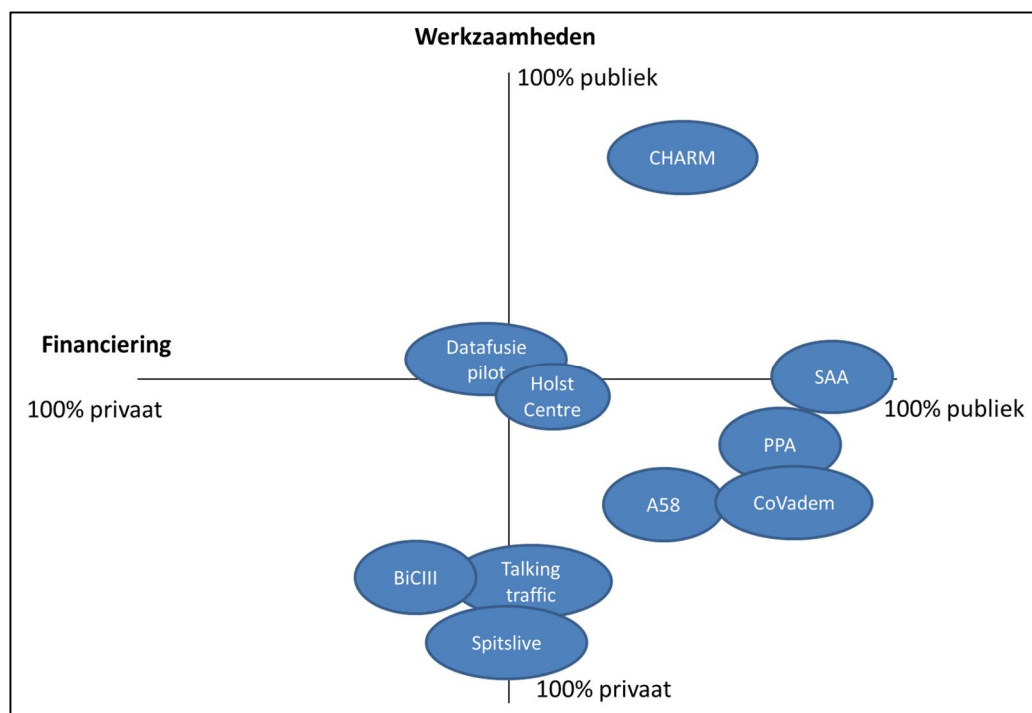
- recente beeldbepalende ITS initiatieven aangezien deze initiatieven een goed beeld geven van hoe de publiek-private samenwerking in het ITS domein momenteel verloopt
- een aantal initiatieven buiten het ITS domein om ook te leren van de waardevolle ervaringen die daar zijn opgedaan
- een range van verschillende samenwerkingsvormen om een beeld te krijgen van de invloed van de vorm op de samenwerking
- tot stand gekomen initiatieven als niet tot stand gekomen initiatieven, aangezien deze perspectieven tot aanvullende lessons learned kunnen leiden
- initiatieven met uiteenlopende doelen (kennisontwikkeling, productimplementatie, etc.) en verschillende initiatiefnemers, om zo een breed inzicht van publiek-private samenwerking te kunnen geven

Nadat de selectie van initiatieven gemaakt was, zijn per initiatief één of meerdere personen geïnterviewd. Bij het bepalen van de personen die geïnterviewd zijn, is gelet op een spreiding van rollen en achtergronden van deze personen. Interviews zijn uitgevoerd met opdrachtgevers én opdrachtnemers, die werken bij zowel overheden, kennisinstellingen als marktpartijen. De geïnterviewde personen zijn deels ook betrokken geweest bij de totstandkoming van de samenwerkingsvorm.

In Bijlage 1 staat een overzicht van de geselecteerde initiatieven, met daarbij aangegeven waar het initiatief over ging en wat de samenwerkingsvorm is. De lijst met geïnterviewde personen staat in Bijlage 2.

De initiatieven zijn op twee manieren gevisualiseerd. Allereerst voor de verhouding tussen publiek en privaat. In Figuur 2 zijn de initiatieven uitgezet op twee assen: de verdeling publiek-privaat als gekeken wordt naar de werkzaamheden (van initiatief tot uitvoering) en de verdeling publiek-privaat als gekeken wordt naar de financiering. Te zien is dat op het CHARM project na alle initiatieven voor tenminste de helft uitgevoerd worden door private partijen. De financiering verschilt, van grotendeels privaat (Spitslive) tot volledig publiek (SAA). In Figuur 3 zijn de initiatieven uitgezet op twee andere assen: het technology readiness level (TRL) en de mate van ervaren concurrentie tussen marktpartijen. Dit laatste heeft te maken met openheid en samenwerking. Voor het PPA project is het onderdeel PPA in-car geplot. Het CHARM project had twee onderdelen, deze zijn beide geplot. Er is geen lijn te zien in de zin van dat initiatieven met een laag TRL (nog niet ontwikkeld) altijd minder concurrentie hebben.

Aan het einde van dit hoofdstuk is informatie over de transitie in de telecomsector opgenomen en parallellen hiermee met veranderingen in de mobiliteitswereld.





## Verzelfstandiging van KPN

In de jaren tachtig groeide de ICT markt en ontstond steeds meer concurrentie ten opzichte van het staatsbedrijf PTT. Dit heeft ertoe geleid dat de Staat PTT in 1989 verzelfstandigde, wat daarna met het predicaat Koninklijk verderging onder de naam *Koninklijke PTT Nederland NV* (KPN). Bij de verzelfstandiging kreeg PTT Nederland de concessie voor de aanleg, exploitatie en instandhouding van de telecommunicatie-infrastructuur, het leveren van basisdiensten van telefoondienst, telegraafdienst, telexdienst en datatransportdienst en het leveren van huurlijnen voor het aanbieden van tele-informatiediensten (met uitzondering van basisdiensten). Tele-informatiediensten mogen door iedereen worden geleverd.

Bij de verzelfstandiging was afgesproken dat uiterlijk vijf jaar (met mogelijkheid van verlenging tot zeven jaar, na evaluatie) na de oprichting van PTT Nederland NV de activiteiten in het kader van concessie zouden moeten worden opgedragen aan een dochtermaatschappij die uitsluitend met de uitvoering van concessietaken wordt belast. Deze overdracht van concessietaken aan een dochtermaatschappij heeft niet plaatsgevonden: in 1993 is de betreffende wetgeving gewijzigd om deze verplichting te laten vervallen, en in 1994 is Koninklijke PTT Nederland geprivatiseerd. De overheid bleef tot de beursgang in 1994 de enige aandeelhouder van dit bedrijf. Tot 2005 was de overheid nog steeds een belangrijke aandeelhouder en in 2006 werden de laatste 8% aandelen in het bedrijf van de hand gedaan.

De taakstelling van KPN is gesplitst in concessietaken (monopolie) en niet-concessietaken (open concurrentie). Deze splitsing is vastgelegd in de Telecomwetgeving. De concessietaken betreft taken die alleen zinvol door één marktpartij verricht kunnen worden en waar regelgeving op van toepassing is. Voorbeeld hiervan is het beheer en onderhoud van het koperen aansluitnet (de "local loop"). De commerciële ADSL breedband internet access aanbieders maken gebruik van dit aansluitnet. De afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de concessietaken van KPN werden zwaar gecontroleerd door de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA). Die keek bijvoorbeeld naar een eerlijke kosten-gebaseerde prijs voor de diensten die KPN aan de ADSL aanbieders vroeg. Ook keek OPTA of KPN voldoende meewerkte aan een kwalitatieve goede dienstverlening, die gelijk moest zijn voor de KPN ADSL aanbieder en voor de concurrerende ADSL aanbieders. Een voorbeeld van deze dienstverlening is het snel en zonder problemen kunnen switchen van internet access aanbieder. Per 1 april 2013 is de OPTA opgegaan in de Autoriteit Consument en Markt (ACM).

KPN was van oudsher een netwerkoperator en distributiebedrijf voor een beperkt aantal diensten. Zo had KPN een ADSL-netwerk en een telefonie-netwerk. Later kwamen er steeds meer diensten over dezelfde netwerken, zoals bijvoorbeeld televisie. Verschillende factoren, maar vooral de introductie van verschillende diensten door derden, hebben er toe geleid dat KPN een transitie is ondergaan. Denk hierbij aan een spraakdienst, zoals Skype, die nu ook via internet aangeboden kan worden. Die transitie heeft er toe geleid dat KPN is veranderd van een distributiebedrijf en netwerkoperator naar het managen van een netwerk en de diensten over dit netwerk.

Wanneer we de parallel trekken met de mobiliteitswereld, zien we steeds meer marktpartijen die verkeersinformatiediensten aanbieden via deels via nieuwe kanalen (zoals smartphones) in aanvulling op de diensten van de wegbeheerders. Ook zijn er meer marktpartijen die voor het ontwikkelen van diensten gebruik (willen) maken van de informatie uit de netwerken de wegbeheerders. Data speelt hierin een belangrijke rol. De uitdaging in de toekomst ligt bij het managen van alle datastromen van en naar de drager en de andere dienstverleners toegang geven tot de verschillende data en informatie uit de netwerken. Als basis voor deze data liggen verschillende systemen zoals smartphones, navigatiesystemen, lussen en verkeersregelinstallaties en wellicht in de toekomst ook Wifi-p. Een vraag voor de toekomst is of er bepaalde taken van wegbeheerders als concessietaken moeten worden ingesteld die bepaalde verplichtingen krijgen tot gelijke toegang vanuit verschillende concurrerende service providers tot data en resources behorende bij deze concessietaken. In de transitie naar ITS zullen dit soort vragen moeten worden gesteld en nader onderzocht worden.

*Geraadpleegde bronnen: Interviews Louis Rustenhoven, Jan Burgmeijer, <https://www.stichting-fist.nl/index.php/fist-taskforces-overstappen3>*



## 4 Wat leren we uit de initiatieven?

*"De gedachte van Nederland als testlocatie, proeftuin, die kun je heel goed staven. We hebben allemaal voordelen: kleine schaal, verstedelijking, het makkelijk vinden van elkaar als organisaties."*

Veel geïnterviewden waarderen de samenwerking in Nederland goed. Er is genoemd dat Nederlandse partijen heel snel dynamiek en samenwerking weten te organiseren, een kracht die je moet koesteren.

*"Nederlandse organisaties zijn heel gericht op samenwerken, maar vooral op kansen pakken. Dat is onderdeel van onze handelsgeest. En als die kansen vragen om samen te werken dan doen we dat en kunnen we dit snel organiseren."*

Tegelijkertijd moet er aandacht zijn voor het feit dat we deze dynamiek en versnelling snel verliezen als wij geen oog hebben hoe wij de initiatieven inkaderen. De geïnterviewden hebben daarom geleerde lessen gedeeld. Deze lessen komen in de volgorde van strategisch naar operationele lessen aan bod in dit hoofdstuk en bieden inzicht in hoe wij de kracht van samenwerking die wij van nature schijnen te hebben nog sterker kunnen gebruiken in de publiek-private uitdagingen die ons te wachten staan. De lessen zijn redelijk globaal en vertellen de lezer niet wat hij of zij precies moet doen bij het opstarten van een publiek-private samenwerking.

### **Les 1: Creëer een gezamenlijke visie met in achtname van de individuele waarden van de samenwerkingspartners**

Uit de interviews blijkt dat er voldoende aandacht en tijd genomen moet worden om te snappen vanuit welke visie en motieven de betrokken partijen in het initiatief willen investeren. Als de individuele visies – of de vertalingen daarvan in doelstellingen – goed verenigbaar zijn met de gezamenlijke visie en doelstellingen van het initiatief, is de kans op een succesvol initiatief en dus resultaat en samenwerking groter.

*"Publiek private samenwerking is in essentie dat je kracht mobiliseert en elkaar versterkt. Het is nu nog te veel ieder voor zich. En dat is uiteindelijk killing."*

Dit betekent dat zowel de gemeenschappelijke doelen als de eigen doelen scherp moeten zijn, en de betrokken partijen moeten deze doelen delen, bespreken en op blijven sturen. In het boven tafel krijgen van de visies, motieven en doelstellingen van partijen is het belangrijk om de overeenkomsten en verschillen tussen overheden en marktpartijen goed voor ogen te hebben en deze onderling uit te wisselen.

- Voor de overheid betekent dit dat er een bredere toekomstvisie moet zijn en een beeld moet worden geschetst van vervolgstappen en uitrol, financiering. Daarnaast is het belangrijk dat de publieke partijen onderling afgestemd zijn, zeker gezien het feit dat er vaak meerdere overheden betrokken zijn bij grote en integrale projecten. *"Met de komst van de visie Routekaart Beter Geïnformeerd op Weg is er een strategisch pad neergelegd. Dat heeft enorm geholpen om de neuzen in dezelfde richting te krijgen"*.
- Voor marktpartijen betekent dit dat ze inzicht moeten geven in hun strategie en gewenste business cases om in een initiatief ook de juiste richting in te slaan. Het volledig vrijgeven van de strategie van is risicovol voor marktpartijen omdat dit concurrentiegevoelige informatie betreft. Echter, marktpartijen kunnen veel nieuwe en waardevolle inzichten voor de beoogde PPS (bijv. over verdienmodellen).

## **Les 2: Een gedeelde doelstelling van de PPS geeft richting**

In de interviews kwam naar voren dat in verschillende initiatieven gestart is vanuit maatschappelijke doelstellingen, vaak vanuit de overheid met een maatschappelijk doel. Dit wordt gezien als belangrijk en moet ook zeker vastgehouden worden. Wel is er verbetering mogelijk:

- 1) Formulering van de doelstelling(en): gebruik de kennis van alle samenwerkende partijen om de doelstelling op stellen en mogelijk verder aan te scherper. Hel derheid in de motieven van overheid en marktpartijen kan worden gebruikt om de gezamenlijke doelstellingen scherp te krijgen.

*"Een goed voorbeeld [van een PPS] waarin de doelstelling helder was en daardoor de publiek-private samenwerking geslaagd was, is Automotive Facilities Brainport. Dit betreft testfaciliteiten die in PPS zijn gerealiseerd. Het betrof investeringen in een fysieke locatie, waar het bedrijfsleven nu van profiteert. Het einde van het project, de realisatie van testfaciliteiten, was concreet en duidelijk. De testfaciliteiten worden nu beheerd door private partijen."*

*"Met de kennis van nu bleek dat de vraag anders gesteld had kunnen worden, aangezien de originele formulering een (te) scherpe scopeafbakening tot gevolg had. In de loop van de pilot bleek dat er veel meer complexiteit en nuances zaten achter een ogenschijnlijk eenvoudige vraag."*

- 2) Toetsing van de doelstelling(en): toets expliciet of alle partijen wel hetzelfde beeld hebben bij de doelstelling.

*"Dat is bij [dit initiatief] niet goed gegaan. De betrokken organisaties zagen in dit geval de definitie anders dan de vragende partij. Daardoor is men op een andere wijze aan het werk gegaan en is niet het beoogde resultaat gehaald."*

- 3) Blijvende focus op de doelstelling(en): houd de gezamenlijke doelstelling op het vizier. Het is niet erg als er naast de gezamenlijke doelstelling ook andere motieven een rol spelen, aangezien vanuit verschillende motieven kan een gezamenlijk belang gevonden worden.

## **Les 3: Zorg voor aansturing met mandaat**

Voor samenwerkingsinitiatieven in ITS geldt dat ze vaak gericht zijn op innovaties en dat betekent dat er vooraf nog niet vast staat hoe de samenwerking ingevuld gaat worden en het pad richting het behalen van de doelstelling eruit gaat zien. Gedurende de gehele samenwerking – vanaf het eerste idee tot en met de uitvoering van de PPS – moeten veel keuzes gemaakt worden. Voorbeelden zijn keuze bij de vormgeving van de samenwerking zoals de doelstelling, de beoogde oplossingsrichting, de samenwerkingsvorm, de rolverdeling, en de verdeling van kosten en opbrengsten. Ook tijdens de looptijd van de samenwerking zal bijsturing op de initiele keuzes nodig zijn om dat zowel de ITS omgeving als de benodigde invulling van de samenwerking hiervoor in beweging zijn.

Dit vraagt om een goede en continue dialoog hetgeen begint bij commitment van de directies van de verschillende partijen. Uit de interviews blijkt dat het besluitvormend niveau in de betrokken organisaties niet altijd betrokken wordt. Veelal is mandaat op directieniveau nodig voor het onvoorwaardelijk uitspreken dat je samen gaat werken en gaat afwijken van de standaardprocedures. Er kan ook gekozen worden voor gezamenlijk opdrachtgeverschap bijvoorbeeld in de vorm:

*"[elke partij] onderdeel laten zijn van de stuurgroep of ten minste regelmatig de gelegenheid te hebben de stuurgroep zelf te informeren."*

Het betrekken van de directie bij belangrijke beslismomenten gedurende alle fasen van de PPS leidt tot een gedragen invulling, een goede inhoudelijk borging en voortgang in de PPS.

#### **Les 4: Zoek naar het optimale aantal partners**

Om verschillende redenen is het aantal partners vaak groot in PPS. In de eerste plaats is de scope van veel PPS initiatieven breed en daaraan gerelateerd een groot aantal partijen. Het voordeel van het betrekken van verschillende partijen is dat een brede set van ideeën en perspectieven wordt meegenomen. Een groot aantal partijen maakt het wel lastiger om focus en versnelling aan te brengen. Ook kan het resulteren in veel dialogen, een traag proces en het lastig concreet krijgen van inhoud.

Een andere reden waarom veel PPS initiatieven breed worden opgepakt is het creëren van draagvlak. In het initiatief Talking Traffic is gedurende de samenwerking een afweging gemaakt tussen draagvlak en commitment van partijen aan de ene kant en tempo en slagkracht aan de andere kant. Er is gekozen om de overheid te benaderen met een zo breed mogelijk gedragen initiatief. Echter, dit had ook een keerzijde.

*"Het initiatief [...] is op het einde veel te breed getrokken, om te zoeken naar draagvlak en om zo te kunnen scoren. Daardoor verlies je de focus op je doelen en daardoor ook op de inhoud. [...] Je wilt graag in projecten draagvlak en commitment van partijen. Echter bij groot draagvlak verlies je tempo en slagkracht."*

Het is niet mogelijk om vooraf te bepalen hoeveel samenwerkingspartners benodigd zijn en welke partners de aan tafel moeten zitten. Duidelijk is wel dat om tempo in een initiatief te houden het aantal samenwerkingspartners beperkt moet blijven. Het aantal partners beperkt houden kan door een initiatief in kleinere stukken op te delen in plaats van alles onder één grote koepel te verzamelen.

Een andere oplossing is om bewust te kiezen voor een beperkt aantal partners:

*"Op het niveau van [initiatief] is het aantal deelnemers beperkt. Bij de uitvoering, bijvoorbeeld via workshops geldt all inclusive, iedereen kan een bijdrage leveren. Consensus is een streven, maar geen voorwaarde. Een doorslaggevende meerderheid is voldoende."*

*"Je zal altijd een vertegenwoordiging van verschillende partijen in de keten nodig hebben om een onderzoek uit te voeren of een innovatieve proef te starten, maar de focus moet dan ook liggen op de vraag: 'werkt dit?' en niet op 'kan dit snoertje goedkoper door een andere partij te vragen?'."*

Bij het bepalen van welke partners nodig voor een initiatief, is het heel belangrijk om helder krijgen wat de daadwerkelijke motieven zijn om mee te willen doen. Ter illustratie de interviews bleek dat partijen soms willen deelnemen simpelweg vanuit het motief geen kansen of informatie te missen of omdat ze zich verplicht voelen om bij te dragen met het oog de lange termijn relatie met de initiatiefnemer(s). Dit terwijl initiatiefnemer(s) soms alleen breed hebben uitgenodigd vanwege level playing field en helemaal nog niet weten of een genodigde partij ook echt nodig als partner of deze keuze ook echt aan de genodigden laten.

#### **Les 5: Het ITS domein en de doelen zijn in beweging, dus een adaptieve aanpak en een flexibele houding zijn nodig**

De markt in de ITS sector is nog sterk in de ontwikkeling en nog niet uitgekristalliseerd. Het tempo van de technologische ontwikkelingen ligt hoog, er komen steeds

nieuwe oplossingen beschikbaar. Daarmee is ook de aanpak om deze oplossingen te implementeren ook continu in beweging. Dit maakt dat doelstellingen van samenwerkingsinitiatieven in het ITS domein continu bijgesteld moeten worden en daarmee mikken we dus op een bewegend doel.

Het ITS domein en de doelen worden ook sterk beïnvloed door de internationale context. Voorbeelden zijn internationale standaarden, technologische oplossingen ontwikkeld en beproefd in het buitenland en de invloed van internationale spelers.

*"ITS is nog zo in ontwikkeling dat het gevoel wie en hoe groot de partners in Nederland zijn, en of die mee kunnen in het internationale perspectief, nog niet scherp is."*

Omgaan met een bewegend doel heeft consequenties voor hoe de samenwerking wordt ingevuld. Het vraagt om een adaptieve aanpak en een flexibele houding.

*"Een belangrijke lesson learned binnen [...] en in algemeen bij projecten met publiek-private samenwerking is dat de verwachte innovatie niet vast te stellen is in eisen. Wanneer je exact weet wat je wilt met de innovatie, lijkt het alsof het einddoel al exact bekend is, terwijl dit vaak niet het geval is. Belangrijk is dus om de verwachtingen naar elkaar uit te spreken en vervolgens dit terug te vertalen naar een eerste stap die je kunt zetten richting het eindplaatje."*

Er is geen kant en klaar antwoord is op hoe omgaan adaptieve aanpak precies vormgegeven moet worden en wat een flexibele houding precies in houdt. Wel is belangrijk dat in dit flexibele proces de richting kan worden bijgesteld:

*"Ook biedt PCP handvaten (maar geen juridisch dichtgetimmerd kader) om te trechteren in een aantal ontwikkelfases. Zeker voor een innovatieproject waarin van alles onderweg kan gebeuren is dat handig. Je wilt de richting onderweg kunnen bijstellen."*

Een bewegend doel brengt onzekerheden met zich mee. Er zijn verschillende samenwerkingsvormen die ruimte laten voor een flexibele invulling. Eén van de voorbeelden uit het infrastructuurdomein is de DBFM-vorm. Hierbij staat de gunning voor 30 jaar vast, ook al weet niemand wat er in die 30 jaar gaat gebeuren en veranderen. Het is nog niet duidelijk of in de inzichten uit dit domein en de aanpak ook direct toepasbaar zijn op het ITS domein. Wel is het noodzakelijk om voldoende ruimte te nemen om verschillende vormen van rolverdelingen te verkennen.

## **Les 6: De insteek van de PPS moet worden doorgevoerd in de taken en verantwoordelijkheden**

De rolverdeling tussen overheid en het bedrijfsleven in het ITS speelveld is in ontwikkeling en is zich aan het vormen. Waar wordt gekozen voor een publiek-private samenwerking, kan dit ook betekenen dat de verdeling van taken en verantwoordelijkheden verandert. Zowel publieke als private partijen kunnen nieuwe vormen van samenwerking gaan ervaren en moeten soms ook taken en verantwoordelijkheden durven loslaten.

*"Bij verkeersmanagement 2.0 heeft de overheid een faciliterende rol. [Wij]...zouden graag met de overheid verkennen hoe we ook in Nederland [voor Smart Mobility] over zouden kunnen gaan op deze manier van samenwerken."*

Een voorbeeld dat in de praktijk goed gewerkt heeft bij het nadenken over een nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden is een gedachte-experiment:

*"Het gedachte-experiment bestond uit het bedenken, binnen specifieke projecten, wat je van een marktpartij vraagt qua expertise en welke risico's je bij hen legt. En mocht tijdens dat experiment blijken dat sommige elementen inefficiënt en/of onverantwoord waren, werden deze werkzaamheden bij de overheid neergelegd. Dat*

*heeft enorm geholpen om zaken richting publiek-private samenwerking vorm te geven en meer taken naar de markt te verschuiven."*

### **Les 7: Wees er van bewust dat elke partner zijn eigen (ontwikkel)cultuur heeft en investeer erin om die te leren kennen, begrijpen en waarderen**

Elke partij, overheid of markt, heeft zijn eigen werkwijze en besluitvormingsprocedures. Vaak wordt in samenwerkingsprojecten in de valkuil gestapt dat partijen de besluiten en acties van de andere partijen bezien vanuit hun eigen ontwikkelcultuur en daardoor op onbegrip stuiten.

Goede relaties tussen overheden en marktpartijen zijn niet in één dag te kweken. Gedurende de jaren krijgt men een soort van begrip voor elkaars manier van werken en daar kun je op doorbouwen. Het is belangrijk je hierbij bewust te zijn van de Nederlandse samenwerkingscultuur en dat deze kan verschillen per land. Nederlandse organisaties werken makkelijk samen en zijn gericht op kansen pakken. Samenwerkingen zijn makkelijk gevormd, maar stoppen ook makkelijk weer. In Duitsland bijvoorbeeld, worden samenwerkingen minder makkelijk gevormd, maar stapten organisaties weer niet zo snel uit samenwerkingen.

Samenwerking tussen organisaties en mensen die nog niet eerder hebben samengewerkt kost tijd. Spreek dit ook uit naar elkaar en houd hier rekening mee. Het is complex om een werkvorm te vinden die past bij de verschillende organisaties. Het ontwikkelen van begrip bij de partners over deze complexiteit is erg belangrijk en nog onvoldoende aanwezig. Dit uitte zich bijvoorbeeld bij één van de initiatieven in een scheve verhouding tussen voorbereiding tot aanbesteding en contractverlening (jaren) en tijd tussen contractverlening en uitvoering (maanden). Organisaties hebben bijvoorbeeld verschillende 'hartslagen': ritme waarin de organisatie dingen doet.

*"Dit uit zich bijvoorbeeld in de hoeveelheid overleggen en de mate waarin een projectleider beslissingen mag nemen. Uiteindelijk kom je in gezamenlijke projecten terecht bij het tempo van de organisatie met de langzaamste hartslag."*

Samenwerking organiseren en het inschakelen van de juiste mensen op de verschillende niveaus is een integraal en belangrijk onderdeel van elk initiatief. Het is goed om dit als expliciet onderdeel van een initiatief op te nemen en ook te evalueren, en zo vroeg mogelijk een teambijeenkomst te organiseren. Twee belangrijke voorwaarden voor een succesvolle publiek-private samenwerking zijn vertrouwen en chemie tussen de betrokken personen. Vertrouwen bouw je op door in gesprek met elkaar te gaan en te blijven vanuit de menselijke maat. Chemie uit zich in het feit dat mensen samen iets met elkaar willen bereiken en lotsverbondenheid voelen.

### **Les 8: Bepaal gezamenlijk de spelregels**

Het bepalen van gezamenlijke spelregels ondersteunt het opbouwen van vertrouwen.

*"Publiek-private samenwerking is gebaseerd op vertrouwen, alleen dan kom je samen verder. Dit vertrouwen bouw je op door in gesprek met elkaar te gaan en te blijven. Het vertrouwen dient opgebouwd te worden vanuit de menselijke maat door in het begin met de juiste personen om tafel te gaan binnen de eigen organisatie en vervolgens uit te bouwen naar de omgeving."*

In diverse interviews wordt het belang van spelregels onderschreven. Binnen verschillende gremia wordt gewerkt aan bottom-up breed gedragen afspraken om die vervolgens uit te bouwen en te implementeren. Voorbeelden zijn de spelregels die in

de NDW datafusie pilot zijn opgesteld om de samenwerking te faciliteren<sup>7</sup> en de randvoorwaardelijke afspraken die in de verschillende ITS Ronde Tafels waar over worden opgesteld.

*"Dit heeft tijd gekost maar bracht ook rust in de tent."*

Er zijn diverse onderwerpen die in de gezamenlijke spelregels aan bod kunnen komen:

#### Openheid versus geslotenheid

Zoals al beschreven in hoofdstuk 2, betekent precompetitief niet dat er geen concurrentie is. Uit de interviews blijkt dat met name overheden soms hopen op meer openheid dan er door marktpartijen gegeven kan worden. Het is belangrijk om te beseffen dat de mate van openheid samenhangt met de ervaren concurrentie tussen partners en kan verschillen per fase van een initiatief en is ook afhankelijk van de aard van een initiatief. Als wordt gekozen voor een samenwerkingsvorm waarin een selectie plaats vindt, dan zal er in de selectiefase weinig openheid zijn. Echter, bij het project A58 spookfiles (PCP-procedure) moesten partijen na de selectiefase samenwerken en samen beslissingen nemen, en dit lukte toen ook. Openheid kan dus per fase verschillen. Uit interviews is ook gebleken dat de doelstelling van een project grote impact heeft op de openheid van verschillende partijen. Een project waarbij een innovatief product/dienst wordt ontwikkeld heeft een opener karakter dan een project waarbij het product/dienst al reeds in de markt aanwezig is.

#### Vrijheid versus controle

De ervaring in sommige publiek-private samenwerkingen is dat de overheid nog veel controle wilt houden, ook in projecten waarbij de markt gestimuleerd wordt om zelfstandig doelstellingen te realiseren en de aanpak te bepalen. Dit uit zich bijvoorbeeld in wekelijkse voortgangsoverleggen en vraag om gedetailleerde verslaglegging. Deze uren gaan ten koste van de uitvoering van het project. Deze houding heeft ook een verband met de verdeling van risico's (zie ook de eerste paragraaf in dit hoofdstuk).

*"Het wekelijks projectoverleg met de project managers en opdrachtgever was bureaucratisch en overbodig. Wanneer de opdrachtgever meer door de markt wil laten doen dan zou de opdrachtgever de markt ook meer vrijheid in de uitvoering moeten geven en afstappen van het "klassieke model."*

#### Afspraken over intellectueel eigendom

Wat marktpartijen graag zeker willen weten in PPS is dat hun idee en product/dienst, waar zij tijd en geld insteken, ook iets oplevert. Marktpartijen willen hun innovaties renderend kunnen gebruiken buiten het initiële project. Goede afspraken over het intellectueel eigendom horen hierbij. Een voorbeeld uit de infrastructuur is een specifiek type asfalt dat beter te onderhouden is. Een marktpartij wilt dat na het innoveren graag zelf overal toepassen, terwijl Rijkswaterstaat dat ook wil. Hoe regel je dit goed en mag de ontwikkelde kennis gebruikt worden om andere marktpartijen te vragen?

### **Les 9: Richt de PPS niet alleen op strategisch- tactisch niveau in, maar ook op het operationele niveau**

Voor de innovaties waar aan gewerkt wordt in het ITS domein zijn een beperkt aantal organisaties en mensen in staat om ze echt verder te brengen, en daar moet rekening mee gehouden worden. Uiteindelijk gaat er veel goed, maar vraag is of op deze manier optimaal wordt bijgedragen aan de gewenste transities (bijvoorbeeld die naar de integratie van wegbank en in-car). Zowel bij publieke als bij private partijen moet een beperkt aantal mensen veel dingen tegelijk doen en er zijn niet altijd geschikte alternatieven. Samenwerking kent dus nadrukkelijk een personele kant,

---

<sup>7</sup> Geïnteresseerden kunnen deze spelregels opvragen bij Diana Vonk Noordegraaf.

ook als het om de erfenis van eerdere projecten gaat. Liefst borduur je voort op eerdere samenwerkingen zodat kennis en kunde goed geborgd is en zorg je op die manier voor een toekomstbestendige samenwerking.

*"Bij een vervolg van het project bleek dat een aantal van de betrokken mensen al op een ander project waren ingezet en dat er geen alternatief was voor deze mensen. Daardoor moet je op zoek naar een ander samenwerkingspartners en kun je dus eigenlijk niet voortborduren op je eerdere samenwerking."*

Op het operationele niveau, speelt naast de bemensing ook de communicatie binnen de PPS. In de interviews blijkt dat dit op verschillende manier is ingericht. In een van de projecten zijn bijvoorbeeld, zonder dit te formaliseren, 'virtuele' communicatieafspraken gemaakt die goed hebben gewerkt. Dit betrof afspraken over het reactietermijn voor reageren op email en telefoon en in welke situaties welk middel werd ingezet. Er is hierbij gekozen voor een mix van de verschillende individuele werkwijzen. Een ander voorbeeld is het Holst Centre bewust is gekozen voor een fysieke locatie waar mensen samenwerken om zo een toekomstbestendigere manier van samenwerken te creëren (in tegenstelling tot een stop and go manier van werken in projecten). Een succesfactor in deze PPS was ook de open, niet hiërarchische opzet die samenwerking en onderling contact stimuleert.

## 5 Welke conclusies en aanbevelingen zijn er voor toekomstige precompetitieve initiatieven?

In Nederland werkt de triple helix van overheden, kennisinstellingen en bedrijven samen aan de grootschalige implementatie van Intelligente Transport Systemen (ITS). Samenwerking in publiek-privaat verband waarbij risico's en verantwoordelijkheden anders belegd worden, zijn in diverse initiatieven al uitgeprobeerd en toegepast. Deze publicatie geeft inspiratie voor het scala aan mogelijkheden om een publiek-private samenwerking vorm te geven. Bij de geïnterviewde publiek-private samenwerkingen is zorgvuldig nagedacht en beargumenteerd waarom voor een specifieke vorm is gekozen. Deze zorgvuldigheid is een goede traditie die in stand gehouden moet worden. Publiek-private samenwerkingen zullen we in de transitie naar ITS steeds vaker tegenkomen. Daarom is het van belang om beter te begrijpen en met elkaar te delen hoe deze samenwerking het beste vormgegeven kan worden vanuit de verschillende perspectieven van triple helix. In deze studie is gekeken naar de 'lessons learned' van pre concurrentiële publiek-private samenwerking in ITS initiatieven. Deze 'lessons learned' zijn vervolgens vertaald in praktische aanbevelingen. De lessons learned en aanbevelingen zijn gebaseerd op interviews met een of meerdere personen die betrokken zijn (geweest) in precompetitieve publiek-private samenwerkingsinitiatieven.

Een algemeen beeld uit deze studie is dat het ITS-veld zich in een complex speelveld bevindt waarin ontwikkelingen razendsnel gaan, maar waar het ook nog onduidelijk is welke richting ITS op gaat en waar de scheiding komt te liggen tussen wat de overheid blijft doen en wat overgelaten wordt aan marktpartijen. Het wegkant domein is dusver nog voornamelijk domein geweest van de wegbeheerder en het in-car domein van private partijen. Partijen geven aan dat deze transitie niet anders gerealiseerd kan worden dan in een publiek – private samenwerking. Deze samenwerking werkt echter alleen als vanaf het begin de individuele perspectieven uitgesproken zijn en de gezamenlijke visie helder is. Dit betekent dat er bestendige businessperspectieven moeten zijn voor de private partijen en effectieve en duurzame oplossingen moeten zijn vanuit wegbeheerdersperspectief. Het verkennen, expliciet maken en ervaren van duurzame rolverdelingen tussen publieke en private partners vergt aandacht en is cruciaal voor de toekomst van ITS. Wanneer vervolgens een publiek-private samenwerking (PPS) wordt vormgegeven is het belangrijk om voldoende tijd te nemen met elkaar voor het scherp formuleren van gezamenlijke doelstelling(en) en te toetsen of alle partijen wel hetzelfde beeld hebben bij de doelstelling. Het is vervolgens wenselijk om deze doelstelling(en) gedurende de PPS op het vizier te blijven houden.

Tegelijkertijd is de ITS-sector, zoals eerder genoemd, nog sterk in de ontwikkeling en nog niet uitgekristalliseerd. Het tempo van de technologische ontwikkelingen hoog, er komen steeds nieuwe oplossingen beschikbaar. Daarmee is ook de aanpak om deze oplossingen te implementeren ook continu in beweging. Dit maakt dat doelstellingen van samenwerkingsinitiatieven in het ITS domein continu bijgesteld moeten worden en daarmee mikken we dus op een bewegend doel. Omgaan met een bewegend doel heeft consequenties voor hoe de samenwerking wordt ingevuld. Het vraagt om een adaptieve aanpak en een flexibele houding. Er is geen kant en klaar antwoord op hoe we hiermee moeten omgaan, hoe de adaptieve aanpak precies vormgegeven moet worden en wat een flexibele houding precies inhoudt. Wel is duidelijk dat deze flexibele houding vraagt om aansturing met mandaat, ingevuld vanuit de verschillende geledingen van de PPS. Het betrekken van de directie bij



belangrijke beslismomenten gedurende alle fasen van de PPS leidt tot een gedragen invulling, een goede inhoudelijk borging en voortgang in de PPS. Ook het aantal partners kan effect hebben op mate waarop de PPS flexibel om kan gaan met relevante ITS ontwikkelingen. Soms betekent dit dat verschillende partijen aangehaakt moeten zijn waardoor een brede set van ideeën en perspectieven kan worden meegenomen. In andere situaties werkt een groot aantal partijen juist tot verlies in tempo en slagkracht. Het is dus belangrijk om telkens te zoeken naar het optimale aantal partners passend bij de doelstelling.

In de uitvoering van de samenwerking is het belangrijk om te beseffen dat als in een PPS wordt gekozen voor een bepaalde insteek van de samenwerking, dit volledig moet worden doorgevoerd en dat zowel publieke als private partijen andere taken en verantwoordelijkheden kunnen krijgen dan zij veelal gewend zijn. Soms is dit dusdanig ingrijpend dat er een veranderproces nodig is om een verschuiving van taken en verantwoordelijkheden voor elkaar te krijgen. Dit is een onvermijdelijk leerproces dat tijd kost. Ook moeten partners zich ervan bewust zijn dat elke partner zijn eigen (ontwikkel)cultuur heeft. Goede relaties tussen overheden en marktpartijen zijn niet in één dag te kweken. Samenwerking tussen organisaties en mensen die nog niet eerder hebben samengewerkt kost tijd en het is belangrijk hier rekening mee te houden. Het is complex om een werkvorm te vinden die past bij de verschillende organisaties. Samenwerking organiseren en het inschakelen van de juiste mensen op de verschillende niveaus is een integraal en belangrijk onderdeel van elk initiatief. Het is goed om dit als expliciet onderdeel van een initiatief op te nemen en ook te evalueren. Het bepalen van gezamenlijke spelregels ondersteunt het opbouwen van vertrouwen en is een belangrijke basis voor het creëren van een gezamenlijke werkvorm. In diverse interviews wordt het belang van spelregels onderschreven. Deze spelregels kunnen variëren van de mate van openheid van (concurrentie)gevoelige informatie, mate van vrijheid in de uitvoering en afspraken over intellectueel eigendom. Tenslotte gaat PPS niet alleen over samenwerking op strategisch en tactisch niveau. Samenwerking kent nadrukkelijk een operationele kant.

Voor de innovaties waar aan gewerkt wordt in het ITS domein zijn een beperkt aantal organisaties en mensen in staat om ze echt verder te brengen, en daar moet rekening mee gehouden worden. Het liefst borduur je voort op eerdere samenwerkingen zodat kennis en kunde goed geborgd is en zorg je op die manier voor een toekomstbestendige samenwerking. Op het operationele niveau, speelt naast de bemensing ook de wijze waarop mensen met elkaar communicatie binnen de PPS een belangrijke rol. Dit kan zowel op het niveau van 'virtuele' communicatieafspraken zitten als op welke locatie wordt gewerkt. Voor het creëren van een toekomstbestendige samenwerking kan bij voorbeeld het opzetten van een fysieke locatie een belangrijke factor zijn voor succes omdat de samenwerking hierdoor een podium krijgt.

Bovenstaande conclusies geven de volgende negen aanbevelingen:

### **Les 1: Creëer een gezamenlijke visie met in achtneming van de individuele waarden van de samenwerkingspartners**

Een gezamenlijke visie is belangrijk voor een PPS omdat het de bredere context van het initiatief schetst en duidt waar het initiatief uiteindelijk aan bij draagt. Daarnaast geeft de gezamenlijke visie richting aan het maken van uitdagende keuzes, die in een PPS in het ITS domein eerder regel dan uitzondering zijn. Zowel publieke en private partijen hebben soms een onjuist en incompleet beeld van elkaars visies. Het wordt daarom aangeraden om de visies te delen, aan te geven hoe de samen-

werking hierin past en hierover met elkaar in gesprek te gaan. De ontwikkeling van een individuele en gezamenlijke visie kan bereikt worden met behulp van visiesessies. Visievorming kan worden gedaan op zowel de lange, middellange als korte termijn en bestaat op hoofdlijnen uit bedrijfskundige, technische, juridische en gebruikers aspecten.

Wanneer de gezamenlijke visie is opgesteld, kan worden getoetst of alle betrokkenen er hetzelfde beeld bij hebben en worden besproken welke typen besluiten en acties wel en niet consistent zijn met deze visie. De gezamenlijke visie schetst hoe het bredere werkveld en de omgeving van de PPS eruit ziet. De gezamenlijke visie legt uit waarom een PPS nodig is en waarom de betrokken partijen gemotiveerd zijn om gezamenlijk aan de slag te gaan. Ook is een goede visie is op hoofdlijnen toekomstvast en is leidend voor de te nemen besluiten. Het is wel waarschijnlijk dat verfijning van de visie nodig is tijdens de samenwerking omdat er verschillen, onzekerheden en onbekendheden zijn in het toekomstbeeld, zowel bij verschillende overheden als tussen marktpartijen. Het is belangrijk dat de gezamenlijke visie in lijn ligt met de visies van de samenwerkende partners en niet strijdig is met de kernwaarden van de betrokken partijen (zo mag een PPS niet leiden tot een afname van de verkeersveiligheid (publieke waarde) het riskeren van de continuïteit van het bedrijf (private waarde)).

## **Les 2: Een gedeelde doelstelling van de PPS geeft richting**

In een PPS streeft elke partij naar het behalen van individuele organisatiedoelen: de reden om als organisatie deel te nemen. Ook bepalen de partners het gezamenlijke doel voor de samenwerking; het bindend element tussen de partners. Het is belangrijk om deze individuele en gezamenlijke doelstellingen te delen aan het begin van het initiatief en dit tijdens de samenwerking te blijven toetsen. Daarnaast geeft de gezamenlijke doelstelling richting aan het vaststellen van de benodigde samenwerkingsvorm en de welke activiteiten en middelen nodig zijn om de doelstelling te bereiken.

Doelstellingen dienen SMART geformuleerd te zijn: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgeboden. De doelstelling dient specifiek van toepassing te zijn op de samenwerkende partijen en situatie-specifiek te zijn. Een manier om de doelstelling inzichtelijk te maken is door het opstellen van een doelstellingenboom<sup>8</sup> waarbij de hoofddoelstelling wordt gedefinieerd in subdoelstellingen, bij voorkeur tot het niveau dat een subdoelstelling meetbaar gemaakt kan worden. Het is echter niet altijd mogelijk bij de start van een initiatief om dit niveau van detaillering te bereiken. In dat geval is het aangeven van een kwalitatieve ondergrens wenselijk.

Aangezien verschillende partijen elk eigen kennis en inzichten meenemen, wordt aanbevolen om de doelstellingen gezamenlijk te formuleren of er minimaal voor te zorgen dat alle partijen hieraan hebben kunnen bijdragen. Door elk een eigen doelstellingenboom te schetsen en deze in een bijeenkomst naast elkaar te leggen ontstaat direct inzicht in overeenkomsten en verschillen in de inhoud van de doelstellingen of het abstractieniveau waarop deze geformuleerd zijn. Dit is vervolgens het startpunt voor het, bij voorkeur gezamenlijk, opstellen van de gedeelde doelstelling. Daarnaast is het van belang om bij alle betrokkenen te toetsen of partijen er hetzelfde beeld bij hebben. Dit kan door voorbeeldsituaties te schetsen en in gesprek te gaan over welke acties in die situatie in lijn zijn met de doelstelling. Visuele ondersteuning kan hierbij een krachtig middel zijn om spraakverwarring te reduceren en

---

<sup>8</sup> Zie voor meer informatie <http://mod-est.tbm.tudelft.nl/wiki/index.php/Doelenboom>

dezelfde taal te hanteren. Tot slot, kan het zijn dat het product of de dienst die in samenwerking wordt gerealiseerd of de aanpak en het proces richting het bereiken van de doelstelling vooral nog niet scherp gedefinieerd kan worden. Dat betekent dat de doelstelling richting kan geven aan de invulling hiervan en wellicht zelf in goed overleg ook tijdens het de samenwerking verder kan worden aangescherpt.

### **Les 3: Zorg voor aansturing met mandaat**

Hoe een initiatief wordt aangestuurd is bepalend voor de betrokkenheid van de partijen, de inzet en het (inhoudelijke) resultaat en de continuïteit op deze aspecten. Met aansturing wordt het geheel aan project- en procesmanagementbeslissingen bedoeld. Voor een goede aansturing is ook nodig dat helder is bij wie het mandaat ligt voor welk type beslissing.

Het is afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm hoe de aansturing het beste kan worden ingevuld. Specifieke afspraken zijn nodig over welke personen (en het niveau in de organisatie) gemachtigd zijn om welke type besluiten te nemen. Hierbij spelen aspecten als de mate waarin het initiatief afgebakend is, de verhouding waarin de samenwerkingen partijen investeren in het initiatief, onzekerheden en de risico's. Wanneer de intentie is om een initiatief geheel gezamenlijk vorm te geven, past hierbij ook een gezamenlijke aansturing. Dit kan op verschillende niveaus worden ingericht zoals een gezamenlijke stuurgroep bestaande uit de vertegenwoordigers van de publieke en private partijen op directieniveau voor go/ no go beslissingen en strategische aansturing en het niveau van de dagelijkse aansturing van het initiatief. Daarnaast kan nog gekozen worden voor een (onafhankelijke) expert- of adviesgroep of een raad die eventuele bezwaren of geschillen kan afhandelen. Er zijn dus diverse mogelijkheden om aansturing met mandaat in te richten. Het is hierbij van belang om hier vooraf afspraken over te maken en om dit tussentijds te toetsen en, indien nodig, aan te passen (bijvoorbeeld door een partner die meer gaat investeren ook meer mandaat te geven).

### **Les 4: Zoek naar het optimale aantal partners**

Een publiek-private samenwerking bestaat minimaal uit één publieke en één private partij. De doelstelling en randvoorwaarden van het initiatief geven richting aan het aantal partners. Bijvoorbeeld initiatieven gericht op leren hoe ver een bepaalde ontwikkeling is, kunnen baat hebben bij een variëteit en aan een groot aantal betrokken partners. Echter, er kunnen ook externe en interne stakeholders bij een initiatief betrokken zijn die juist belang hebben bij een beperkt aantal partners vanwege de beperkte tijd om bij te dragen aan de PPS en hiermee af te stemmen. Criteria die gebruikt kunnen worden bij het bepalen van het optimale aantal partners zijn: de hoeveelheid tijd en middelen om op zoek te gaan naar partners en de samenwerking op te zetten, het aantal beschikbare partijen met de gewenste middelen en hun bereidheid om samen te werken, de tijdslijnen gekoppeld aan de doelstelling (bepalend voor de snelheid waarmee geopereerd moet worden), de inhoudelijke kwaliteiten van verschillende partijen, het beschikbare of benodigde budget en mate waarin en de grond waarop partijen uitgesloten kunnen worden van deelname.

### **Les 5: Het ITS domein en de doelen zijn in beweging, dus een adaptieve aanpak en een flexibele houding zijn nodig**

Een adaptieve aanpak betekent dat er ruimte is om de aanpak aan te passen aan veranderende omstandigheden, hetgeen in het ITS domein vrijwel onontkoombaar is. Een mogelijke aanpak die kan worden gehanteerd is het principe van *design*

*thinking*<sup>9</sup>. *Design thinking* bestaat uit een aantal principes, waaronder interactie met de gebruiker, experimenteren en het ontwikkelen van prototypes (in plaats van een lineaire aanpak) en tolerantie voor falen. Op deze manier wordt complexiteit concreet gemaakt en het effect van keuzes direct inzichtelijk. Een andere aanpak die past bij complexe omgevingen is *adaptive policy making*<sup>10</sup> waarbij bij het ontwerp en de implementatie van beleid (of een product of dienst) expliciet rekening wordt gehouden met onzekerheden. Door kwetsbaarheden en indicatoren te definiëren kan wanneer relevant (in tegenstelling tot vooraf gedefinieerde mijlpalen) direct actie worden ondernomen. Een adaptieve aanpak vraagt ook van de betrokken personen in een samenwerking een flexibele houding om te kunnen omgaan met veranderingen en indien nodig snel te kunnen schakelen. Bij de opzet van een samenwerking kan dit als selectiecriteria voor de bemensing worden meegenomen.

#### **Les 6: De insteek van de PPS moet worden doorgevoerd in de taken en verantwoordelijkheden**

Kiezen voor publieke-private samenwerking in het ITS domein betekent dat zowel publieke als private partijen andere taken en verantwoordelijkheden krijgen dan zij veelal gewend zijn. Het kan hierbij gaan om het realiseren van inhoudelijke activiteiten, het managen van risico's en het aansturen van het initiatief. Het aanvaarden van deze verandering klinkt eenvoudiger dan het is. Het kan namelijk gaan om het doorvoeren van veranderingen die sterk afwijken van de huidige situatie. Een PPS aangaan kan betekenen dat een publieke partij of juist een private partij taken en activiteiten moet oppakken die nieuw zijn of taken loslaten die zij gewend waren te doen. Soms is dit dusdanig ingrijpend dat zelfs hele werkwijzen aangepast moeten worden en er ook andere mensen met andere competenties nodig zijn. Het veranderproces om een verschuiving van taken en verantwoordelijkheden voor elkaar te krijgen verdient dan ook aandacht en is een onvermijdelijk leerproces dat tijd kost. Een onderdeel van een veranderproces is het omgaan met kritiek en weerstand, zo kunnen de betrokkenen bij een PPS het wel eens zijn over de koers maar vervolgens alsnog te maken met weerstand uit de moederorganisaties. Ook kan het noodzakelijk zijn om de managementstijl aan te passen, bijvoorbeeld van een command-and-control stijl naar een proces-faciliterende stijl.

#### **Les 7: Wees er van bewust dat elke partner zijn eigen (ontwikkel)cultuur heeft en investeer erin om die te leren kennen, begrijpen en waarderen**

Elke organisatie heeft zijn eigen cultuur. Een organisatiecultuur wordt gekenmerkt door opvattingen (zoals regels, normen en waarden), uitingen (zoals gebouwen, taal en communicatie) en gedragingen (zoals gewoonten en methoden). Er zijn verschillende theorieën die handvaten kunnen bieden om cultuurverschillen te herkennen en te duiden. Het *TOPOI-model*<sup>11</sup> onderscheid Taal, Ordening, Perspectieven, Organisatieniveau en Inzet en kan in een samenwerking helpen om het gesprek aan te gaan over deze aspecten. Bij organisatieniveau valt te denken aan elkaars functie en bevoegdheden en bij inzet aan welke invloed de betrokkenen kunnen aanwenden en de wijze waarop zij dit doen. De theorie van *Hofstede*<sup>12</sup> onderscheid vijf cultuurdimensies:

<sup>9</sup> Zie voor meer informatie video op <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>

<sup>10</sup> Walker, W.E., Rahman, S.A., Cave, J. (2001) Adaptive policies, policy analysis, and policy-making. *European Journal of Operational Research* 128, 282-289.

<sup>11</sup> Hoffman, E. (2002). Interculturele gespreksvoering: theorie en praktijk van het TOPOI-model. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

<sup>12</sup> Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.

1. Machtsafstand: de mate waarin mensen machtsverschillen verwachten en accepteren.
2. Individualiteit versus collectivisme: de mate waarin de relatie tussen individuen erg los of juist erg sterk is.
3. Masculiniteit versus feminiteit: de mate waarin mannen en vrouwen elkaar als gelijken zien.
4. Onzekerheidsvermijding: de mate waarin mensen zekerheid willen hebben en vreemde situaties proberen te vermijden.
5. Tijd: de mate waarin heden, verleden en toekomst een rol spelen in het leven.

Het leren kennen, begrijpen en waarderen van elkaars (ontwikkel)cultuur kan via formele interacties (zoals bijeenkomsten, e-mails en workshops) en informele interacties (zoals uitjes en teambuildingsactiviteiten). Partijen die al eerder naar tevredenheid hebben samengewerkt hebben doorgaans minder tijd nodig om dit te realiseren.

### **Les 8: Bepaal gezamenlijk de spelregels**

Voor elke PPS zullen andere spelregels nodig zijn. De initiatiefnemer kan een voorstel doen en vervolgens de ruimte geven om deze aan te vullen of de spelregels kunnen in een gezamenlijke workshop worden opgesteld. Belangrijk is dat alle betrokkenen zich committeren aan de spelregels (bijvoorbeeld door een handtekening eronder te plaatsen of expliciet uit te spreken in een bijeenkomst dat ze de spelregels onderschrijven). Vanuit de procesmanagementliteratuur<sup>13</sup> zijn er vier thema's onderscheiden waarover spelregels opgesteld kunnen worden: openheid, bescherming van de kernwaarden, inhoud en snelheid. Spelregels gerelateerd aan openheid betreffen afspraken over welke partijen betrokken zijn in belangrijke besluiten, en hoe het gehele proces en de aansturing van de samenwerking er uit ziet. Voorbeelden van afspraken over de bescherming van kernwaarden gaan de mogelijkheden om de kernbelangen van partijen te beschermen (bijvoorbeeld het borgen van de onafhankelijkheid van experts), over de opties om commitment uit te stellen tot bepaalde inhoudelijke besluiten zijn genomen en over exit opties (en de condities waaronder dat mogelijk is). Voorbeelden van afspraken die de snelheid in het proces houden gaan over het besluitvormingsmandaat van de betrokken partijen, over het afhandelen van conflicten en transparantie over de mogelijke baten en welke incentives er meegenomen worden om coöperatief gedrag te stimuleren. Tot slot zijn voorbeelden van procesafspraken om de inhoud te borgen afspraken om in het proces te covergeren naar een selectie en de mogelijkheden om experts in te zetten. In één van de geïnterviewde initiatieven, de NDW datafusie pilot, zijn spelregels naar tevredenheid gebruikt. Wie inspiratie wil halen uit deze spelregels kan deze spelregels opvragen bij DITCM. Dit document vormt ook de basis voor het vervolg van de Praktijkproef Amsterdam.

### **Les 9: Richt de PPS niet alleen op strategisch-tactisch niveau in, maar ook op het operationele niveau**

Publiek-private samenwerking op operationeel niveau gaat over de dagelijkse en praktische samenwerking tussen mensen, korte termijn planning en de inzet van middelen voor het realiseren van inhoudelijke taken. Veelal zijn op operationeel niveau andere mensen betrokken en dit betekent dan ook dat afspraken die op hoger niveau zijn gemaakt niet automatisch werken op het operationele niveau (en

<sup>13</sup> De Bruijn, H. Ten Heuvelhof, T en In 't Veld, R. (2002) Process Management. Why Project Management fails in complex decision making processes.

vice versa). In de aansturing van de PPS verdient het operationele niveau dan ook expliciet aandacht waarbij project- en procesmanagement geschikte middelen zijn. Ook kunnen tussentijdse evaluaties helpen om bijvoorbeeld knelpunten te identificeren en tijdig de behoefte om bij te sturen te signaleren. Tot slot zullen op dit niveau veel pragmatische oplossingen nodig zijn. In Nederland is al veel ervaring opgedaan met samenwerking tussen organisaties en doorgaans weten de betrokkenen op operationeel niveau snel te schakelen.

## Dankwoord

Deze publicatie had niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking van alle geïnterviewden. De auteurs willen hen graag hartelijk bedanken voor hun tijd en openheid. Tevens willen de auteurs de reviewers danken voor hun waardevolle suggesties en de deelnemers aan de themasessie die in het kader van deze publicatie was georganiseerd voor hun bijdrage tijdens deze sessie.

## Bijlage 1 Overzicht samenwerkingsinitiatieven

| Naam initiatief                      | Waar ging het initiatief over                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Samenwerkingsvorm                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PraktijkProef Amsterdam (PPA)</b> | <p>Proef in Amsterdam waarin zowel technieken langs de weg (fase 1) als in de auto (fase 2) worden toegepast om verkeer vlotter te laten doorstromen en daardoor VVU's te laten afnemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wegkant: koppelen van bestaande systemen die automatisch hun regelingen aanpassen op de verkeerssituatie.</li> <li>In-car: informeren van weggebruikers over de verkeerssituatie en routealternatieven.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wegkant PPS: vanuit wetenschap samenwerking opgestart tussen geselecteerde publieke en private partijen.</li> <li>In-car PPS: brede dialoog met marktpartijen, resulterend in een prijsvraagronde en een definitieve uitvraag aan vijf private consortia, waarvan er twee een opdracht hebben gekregen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
| <b>SpitsLive</b>                     | <p>Beoogd katalysatorproject om de implementatie van coöperatieve systemen in Nederland te versnellen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Vier bedrijven hebben gedurende een aantal jaren een uitwerkingsplan opgesteld dat o.a. inging op een leveranciersonafhankelijk platform, beoogde samenwerking en de beoogde resultaten van coöperatieve systemen. De vier bedrijven kenden elkaar goed en hadden reeds korte lijnen. Zij kwamen ook met enige regelmaat bijeen in een stuurgroep. De diverse lijnen met de overheden liepen bilateraal.</p> <p>Het voorstel is ondanks veel inhoudelijke steun nooit uitgegroeid tot een definitief project en publiek-private samenwerking.</p> |
| <b>A58 spookfiles</b>                | <p>Verbeteren doorstroming op de A58 door aanpakken spookfiles (korte termijn) en bespoedigen markt voor coöperatieve ITS diensten (langere termijn).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Pre-Commerciële Procurement procedure (PCP) met competitie-element in drie fases.</p> <p>Drie percelen (data leverancier, service provider en wegwijk) en de uiteindelijk gekozen partijen (twee per perceel) zorgen met elkaar voor goede integratie.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



|                            |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brabant in-car III</b>  | Verbeteren doorstroming op A67 met behulp van in-car technologie (adviezen – vooral snelheids – op de smartphone).                                                                                                                     | Subsidietender. Drie consortia met elk een eigen dienst die in de praktijk getest is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Talking Traffic</b>     | Talking Traffic biedt innovatieve oplossingen voor de grote maatschappelijke problemen die gerelateerd zijn aan verkeer: congestie, veiligheid, emissie.                                                                               | <p>Het initiatief Talking Traffic wil uitgroeien tot een icoonproject (innovatief project met grote maatschappelijke en economische impact dat NL internationaal op de kaart zet). In samenwerking met verschillende netwerken is een voorstel tot icoonproject gemaakt. Diverse partijen hebben in bijeenkomsten en gesprekken input gegeven aan het document en hun commitment gegeven door het document te tekenen.</p> <p>Een sterke en goed georganiseerde sector staat klaar om er in brede en internationale samenwerking inhoud aan te geven.</p> |
| <b>NDW datafusie pilot</b> | Onderzoeken of meer gebruik maken van FCD en datafusie een goede aanpak is om de hoeveelheid vaste meetlocaties (met name lusdetectoren) te kunnen reduceren en welke meerwaarde FCD en datafusie kunnen bieden aan afnemers.          | <p>De datafusie pilot betrof een open innovatie project met:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NDW/DITCM als opdrachtgever/begeleidingsgroep;</li> <li>• bijdragen van de inhoudelijke onafhankelijke NDW/DITCM experts aan de oplossingen van de deelnemende teams;</li> </ul> <p>door de partijen gevormde teams (zelforganisatie) en een teamleider per team.</p>                                                                                                                                                                           |
| <b>Holst Centre</b>        | Ontwikkeling generieke technologieën voor draadloze autonome Sensor Technologieën en flexibele elektronica.                                                                                                                            | Onafhankelijk open-innovatie R&D centrum. Partnership model met het bedrijfsleven en de academische wereld, gebaseerd op gezamenlijke stappenplannen en programma's.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>5 November groep</b>    | Rijk, regionale overheden, marktpartijen, belangenorganisaties en kennisinstellingen zijn op 5 november 2012 voor de eerste maal bijeengekomen om ideeën uit te wisselen voor het verbeteren van de reisinformatievoorziening. Deze '5 | Preconcurrentieel delen van belangen en visie zetten voor slimme mobiliteit in Nederland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>novembergroep' heeft op 4 november 2013 een gezamenlijke strategie gepresenteerd om met inzet van innovatieve technologie de fileproblemen aan te pakken.</p>                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>CHARM</b>          | <p>Vernieuwing in de softwarepakketten die verkeersmanagement ondersteunen. Twee stromen die weer verdeeld zijn in verschillende fasen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vervanging huidige 'verbrokkelde' aansturing door één softwarepakket.</li> <li>2. Ontwikkeling van innovatieve modules ter aanvulling op nieuwe softwarepakket in lijn met ontwikkelingen in verkeersmanagement.</li> </ol> | <p>Twee sporen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vervanging huidige softwarepakketten door een nieuw softwarepakket, door middel van concurrentiegericht dialoog.</li> <li>2. Ontwikkeling van innovatieve modules door middel van PCP-traject gebaseerd op open mededinging, in drie challenges en drie fasen. Na derde fase uitvraag in de markt.</li> </ol> <p>Samenwerking tussen RWS en Engelse Highway Agency (HA) in consortium.</p>                                       |
| <b>SAA-corridor</b>   | <p>Programma, verdeeld over vijf percelen, met als doel de verwachte toename van verkeer in de toekomst in de regio te faciliteren met een verbeterd wegennet. Hiervoor worden extra rijstroken gerealiseerd en mobiliteitsmanagement toegepast.</p>                                                                                                                                                              | <p>Rijkswaterstaat gunt, na marktdialogen en aanbestedingen consortia, DBFM contracten waarmee de consortia verantwoordelijk zijn voor de aanleg, onderhoud en doorstroming van de weg. De consortia zijn zelf verantwoordelijk voor de samenstelling en competenties. De consortia doen een voorinvestering in de aanleg van de weg en worden gedurende 30 jaar, waarin ook de weg onderhouden wordt, financieel beloond door Rijkswaterstaat, afhankelijk van de doorstroming op de weg.</p> |
| <b>CoVadem (IDVV)</b> | <p>Het project is gericht op het delen van actuele vaardieptemetingen waarmee schippers in de toekomst efficiënter kunnen varen en maximaal gebruik kunnen maken van de ruimte die de vaarweg biedt.</p>                                                                                                                                                                                                          | <p>Vanuit bestaande samenwerkingspartners is een onderzoeksvraag gesteld richting de overheid. Deze is opgenomen in het IDVV-programma.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## Bijlage 2 Geïnterviewde initiatieven en contactpersonen

| Naam initiatief                                      | Organisatie             | Geïnterviewde               |
|------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>PraktijkProef Amsterdam</b>                       | Rijkswaterstaat         | Ronald Adams                |
| <b>PraktijkProef Amsterdam</b>                       | ARS                     | Jan Linssen                 |
| <b>PraktijkProef Amsterdam</b>                       | TomTom                  | Carlo van de Weijer         |
| <b>SpitsLive</b>                                     | NXP                     | Maurice Geraets             |
| <b>A58 spookfiles</b>                                | Provincie Noord-Brabant | Bram Hendrix                |
| <b>Brabant in-car III</b>                            | Provincie Noord-Brabant | Bram Hendrix                |
| <b>Talking Traffic</b>                               | AutomotiveNL            | Benno Husken                |
| <b>NDW datafusie pilot</b>                           | NDW                     | Edoardo Felici              |
| <b>Holst Centre</b>                                  | Holst Centre            | Jaap Lombaers               |
| <b>5 November groep</b>                              | Connekt                 | Nico Anten                  |
| <b>CHARM</b>                                         | Rijkswaterstaat         | Marion Braams               |
| <b>SAA-corridor</b>                                  | Rijkswaterstaat         | Benny Nieswaag              |
| <b>CoVadem (IDVV)</b>                                | MARIN                   | Meeuwis van Wirdum          |
| <b>Diverse infrastructuur- en omgevingsprojecten</b> | Rijkswaterstaat         | Guido Hagemann              |
| <b>Diverse projecten</b>                             | Rijkswaterstaat         | René Vrugt en Bart de Mooij |
| <b>Diverse projecten</b>                             | TNO                     | Han Zwijnenberg             |



Dit is een uitgave van  
Connecting Mobility

Kijk voor meer informatie op  
[www.connectingmobility.nl](http://www.connectingmobility.nl)

oktober 2015