

# Locatiebereikbaarheid

voor *dienstverleners*: geld verdienen  
op een nieuwe markt

voor *werkgevers*: geld sparen en betere arbeidsvoorwaarden

voor *publiekstrekkers*:  
meer omzet

voor de *overheid*: eindelijk succesvol beleid

In opdracht van  
de Raad voor Verkeer en Waterstaat

November 2003

dr Daan H. van Egeraat

[www.montefeltro.nl](http://www.montefeltro.nl)

## *1. Bereikbaarheid: overheidsprobleem én kans voor ondernemers*

### *Probleem? dan markt*

In Nederland groeien de files. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat verwacht in 2020 een groei van het autopark van 6 naar 8 miljoen auto's, drie keer zoveel filedruk als in 1995, een dubbele wachttijd per verreden kilometer en zes keer zoveel vrachtautoverliesuren. Die groei van de mobiliteit staat natuurlijk niet op zichzelf maar is onder andere een gevolg van de verwachte ruimtelijke ontwikkelingen. Zo verwacht het kenniscentrum Connexx in de Noordvleugel van de Randstad een groei van de vraag naar kantoorlocaties en bedrijventerreinen van 80% tot 2020, een stijging van de vraag naar woningen met 38% en van de bouw van nieuwe woningen met 31%. De cijfers liegen er niet om. De ontwikkeling van infrastructuur en openbaar vervoer blijft ver achter bij deze groeicijfers. Private partijen roepen dat de bereikbaarheid steeds meer te wensen over laat. Daarbij kijken zij vooral naar de overheid om er iets aan te doen. Hoe harder ze roepen, hoe hoger de politieke prioriteit, hoe meer budget. Zo werkt het. Want de markt voor mobiliteit en bereikbaarheid is vooral een overheidsmarkt en zeker geen consumentenmarkt. Maar we weten ook dat de overheid er niet uitkomt. De files groeien immers - ondanks de goede bedoelingen van 10 jaar mobiliteitsbeleid.

Precies hier ligt een scharnierpunt om anders naar dat hele onderwerp te gaan kijken. De hoofdlijn is: wanneer bereikbaarheid écht een probleem is, is er sprake van schaarste. En waar en wanneer er sprake is van schaarste dan kan hier een nieuwe markt ontstaan: de markt voor bereikbaarheid. Het omgekeerde geldt ook: wanneer die markt er niet is, dan is er misschien ook geen echt probleem. Ondanks geweeeklaag van belangenbehartigers. Kortom: probleem – dan markt, én: geen markt – dan ook geen probleem.

### *Probleem voor wie?: de vraagzijde*

De vraag luidt dan: voor wie is bereikbaarheid dan een probleem? Niet voor 'ons'. Want dat is slechts een algemene, vage notie. We zijn het toch zelf die iedere dag de file vormen? De beruchte 'maatschappelijke kosten' van files zijn weliswaar becijferd, maar toch vormen ze een abstract gegeven. Ze staan bij geen enkel gezin of bedrijf in de boeken.

Voor wie dan wel? Voor sommige werkgevers. Slechte bereikbaarheid kan een extra drempel zijn op de arbeidsmarkt. Denk aan concentratiegebieden als Amsterdam Zuidoost of Amsterdam Zuidas, maar ook werkgelegenheid in binnensteden. Voor grote publiekstrekkingen – denk aan centra als de Jaarbeurs, Rai, Hoog Catharijne of de Efteling. Groeiende congestie betekent verkleining van het verzorgingsgebied ('de vijver'), minder klanten - en dus minder omzet. Voor Mainports: Schiphol en de Rotterdamse haven. De slechter wordende bereikbaarheid gaat deze partijen de komende jaren geld kosten: minder omzet, verzwakte concurrentiepositie en afnemende klantloyaliteit. En voor vastgoedbezitters. Er ligt een erkende maar nog vage relatie tussen bereikbaarheid en m2-prijs. Slechtere bereikbaarheid betekent waardeverlies op de vastgoedportefeuille.

## 2. Hoe groot is die markt eigenlijk?

*De omvang van die geldstromen is enorm...*

Hoe groot is die markt eigenlijk? Analyse van de geldstromen rond mobiliteit en bereikbaarheid levert verrassende resultaten. Jammer genoeg zijn er nog geen complete cijfers, alleen fragmenten, beginnetjes. Maar die zijn interessant genoeg.

Op macro-niveau is de private markt voor verkeer en vervoer veel groter dan de overheidsmarkt. Dit is uitgezocht voor de provincie Noord-Brabant. In 2002 beliep de overheidsmarkt in Noord-Brabant voor aanleg, beheer en onderhoud van infrastructuur en openbaar vervoer ca € 400 mln. Maar de private markt was maar liefst 10 keer groter.

Een ander voorbeeld is het grootste kantorenterrein van Nederland. De jaarlijkse bestedingen van werkgevers en –nemers voor mobiliteit en werkplekken in Amsterdam Zuidoost belopen ca € 400 miljoen. En alleen al op de bedrijventerreinen op de Noordflank van de Randstad (Hoofddorp – Haarlem – Almere zijn de private bestedingen bijna 2 keer zo hoog als die van de overheid: € 9 miljard versus 4 miljard).

Ook in het transport en distributie wordt vaak meer naar goederen- dan naar geldstromen gekeken. Maar toch gaat het ook daar om aanzienlijke bedragen. In 2010 zullen de kosten voor de bevoorrading van alleen al het Utrechtse centrumgebied € 25 miljoen per jaar belopen. € 10 miljoen daarvan is alléén voor het laatste stuk, de stad in.

En dan de markt van de publiekstrekkingen, met als voorbeeld Hoog Catharijne. Dat telt jaarlijks ruim 30 miljoen bezoeken. Daarvan komt 62% met het OV en 26% met de auto. Uitgaande van gemiddelde reisafstanden belopen de mobiliteitskosten jaarlijks naar schatting € 50 miljoen. Een enorm bedrag. Maar de omzet op de bestemming is veel groter: € 500 miljoen jaarlijks.

*...maar de mobiliteitsdiscussie gaat vreemd genoeg over het kleinste deel van de markt*

De omvang van de private markt is vele malen groter dan de overheidsmarkt. Toch gaat de discussie over mobiliteit alleen over het overheidsbudget: over het veruit kleinste deel van deze markt. Dat is eigenlijk heel vreemd. Het leidt ertoe dat kansen worden gemist - zowel vanuit publiek als privaat perspectief. Het is hoog tijd dat –na alle verkeerskundige studies- de totale omvang van de markt en de verdeling van de belangen eens grondig wordt becijferd, per bestemming, lokaal, regionaal, nationaal. Dat is een eerste stap.

### *3. Een nieuwe markt. Andere opstelling van partijen*

*Hoe kunnen deze enorme geldstromen worden omgebogen?*

De omvang van de private markt is enorm. Het zichtbaar maken ervan is één stap. Het combineren en anders inrichten ervan een tweede. Immers, zo lang die geldstromen vastliggen in rigide mobiliteits- en huisvestingsregelingen (werkgevers), in smalle, dossiergebonden aanbestedingen (overheid) en even smalle investeringsbeslissingen (projectontwikkelaars, vastgoedeigenaren) valt er niets mee te beginnen. Wat moet gebeuren om de ontwikkeling van de nieuwe markt voor bereikbaarheid mogelijk te maken? Er liggen hier vier ingangen: werkgevers, publiekstrekkers, vastgoedexploitanten en de overheid.

*Werkgevers: minder rigide omgang met arbeidsvoorwaarden*

Werkgevers kunnen flexibel met arbeidsvoorwaarden omgaan en de werknemer niet 'veroordelen' tot de vaste lease-auto-parkeerplaats-werkplek. Tezamen vormen deze vaak niet minder dan eenderde van de bedrijfskosten. Werkgevers kunnen daarmee veel creatiever omgaan. Het kan goedkoper en beter, maar het mag ze geen extra zorgen kosten.

Het bieden van flexibele en op de individu toegesneden arbeidsvoorwaarden is een trend op de arbeidsmarkt. Flexibele arbeidsvoorwaarden maken inmiddels deel uit van alle CAO's. Ook bij de meeste grote werkgevers -inclusief de overheid- zijn flexibele arbeidsvoorwaarden ingevoerd. De gangbare systemen voor flexibele arbeidsvoorwaarden gaan er van uit dat medewerkers één of twee keer per jaar hun arbeidsvoorwaarden kiezen. In de toekomst ligt het voor de hand dat medewerkers hun arbeidsvoorwaarden vaker (bijvoorbeeld maandelijks) kunnen gaan wijzigen. Ze kunnen zo flexibel inspelen op veranderingen in de werksituatie en privé.

De administratieve druk op de organisatie mag daarbij niet uit de hand lopen. Integendeel. Ook om goede service te kunnen bieden wordt soms gekozen voor digitale afhandeling van zowel de gemaakte keuzen als de informatievoorziening. Zg. 'Employee Selfservice' concepten zijn gebruikersvriendelijk voor de medewerker en kostenbesparend voor de werkgever. Ze maken deel uit van alle nieuwe software voor personeels- en salarisadministratie die op de markt verschijnt. Digitalisering maakt het bovendien mogelijk op de 'menukaart' voor de werknemer een koppeling te maken met dienstverleners: van financiële producten tot gemaksdiensten (boodschappenservice, strijkservice, etc.). Het aanbieden van diensten aan werknemers ('Worksite Marketing') is een trend.

Een actuele ontwikkeling is het invoeren van mobiliteitsbudgetten. De werknemer heeft daarbij de keuze tussen de huidige regeling (zoals een lease-auto, OV-abonnement of kilometervergoeding) of een mobiliteitsbudget waarbinnen flexibel keuzen gemaakt kunnen worden.

Een nieuwe dienstverlener op dit vlak is Mobility mixx. Dit is een dochter van het busbedrijf Connexxion. De werknemer krijgt van zijn werkgever een mobiliteitsbudget dat beheerd wordt door Mobility mixx. Deze biedt de werknemer een combinatie aan van poolauto's, openbaar vervoer, taxi, huurauto of de registratie van zakelijke kilometers met privé-auto. Op eenvoudige wijze (internettoegankelijk) kan de werknemer reizen boeken, maar ook inzien hoe het staat met de uitputting van zijn of haar mobiliteitsbudget.

De werkgever besteedt de hele zorg en administratie uit. Door schaalvoordelen nemen de kosten voor de werkgever per kilometer niet toe. Op dit moment maken onder andere de gemeente Alkmaar en NUON tot tevredenheid gebruik van de diensten van Mobility mixx. Dit heeft een positieve uitstraling naar de werkgever. Het maakt de organisatie ook beter bereikbaar. Omdat werknemers minder gebruik maken van hun eigen auto of lease-auto nemen de parkeerproblemen af. Bij de Gemeente Alkmaar en Nuon leidde invoering van het mobiliteitsbudget tot 30% reductie van autogebruik in het zakelijk verkeer. Bij Origin koos eerst 24% en inmiddels 30% niet meer voor de leaseauto.

Mobility mixx is een voorbeeld van innovatief dienstenaanbod. Ze sorteren pas effect wanneer het tot grootschalige implementatie komt. Daarvoor is die andere omgang met arbeidsvoorwaarden door werkgevers essentieel. Dat is een zaak van lange adem. Maar mobiliteit is in dit verband wel extra interessant. Want het gaat vaak om aanzienlijke bedragen – de gemiddelde leaseauto kost € 8.000,- per jaar. Wanneer dat budget op de menukaart wordt geplaatst kunnen rond mobiliteit totaal andere afwegingen gaan ontstaan. Want het biedt de werknemer de mogelijkheid mobiliteitsbudget aan andere doelen te gaan besteden (kinderopvang, prepensioen, sparen voor sabattical, etc.).

Er is nog een ander aspect. Mobility mixx is een voorbeeld van een landelijke dienst. Maar de concentratie van geldstromen op grote locaties is vaak zo groot, dat er ruimte is voor extra vervoerdiensten op locatie. Twee voorbeelden. Op *Biosciencepark Leiden* geven de 25 leden van de bedrijvenvereniging € 22 miljoen per jaar uit aan mobiliteit – los van de bestedingen van werknemers en bezoekers. *Amsterdam Zuidoost* is het grootste kantorenterrein van Nederland. Het lease-autopark omvat 14.000 eenheden. Indien 20% van de leaseauto gebruikers (=2.800) kiest voor een mobiliteitsbudget, dan gaat het meteen al om een bedrag van € 17 miljoen per jaar.

#### *Publiekstrekking: bereikbaarheid als onderdeel van locatie-marketing*

De bereikbaarheid van sommige locaties wordt voor sommige klantsegmenten slechter. De consument zal zonder te klagen voor een andere bestemming kiezen wanneer de bestemming niet voldoende bereikbaar is. Wat de consument acceptabel vindt, hangt af van wat hij reëel acht ('tijdsbudget, reistijd-tolerantie') en van de moeite die het kost om een concurrerende bestemming te bereiken. Die afweging wordt verschillend gemaakt binnen de verschillende klantsegmenten.

Publiekstrekking kunnen extra klanten en omzet behalen door bij winkelen en uitgaan óók een verzorgde bereikbaarheid aan te bieden. Zij kunnen hun klanten 'extra bereikbaarheidskwaliteit' aanbieden. Zij zullen dit alleen doen wanneer aan een aantal

voorwaarden is voldaan. Uit de omzet per bezoek kan in veel gevallen de beoogde verzorgde bereikbaarheid makkelijk worden gefinancierd.

Een goed voorbeeld is *De Efteling*. Door de verminderde bereikbaarheid neemt de reistijd naar dit recreatiepark toe. Gemiddeld hebben potentiële bezoekers van het park een bepaalde reistijdtolerantie: boven een bepaalde reistijd is het bezoeken van het park geen optie (de 'bereikbaarheidshorizon' van de klant). Door de toegenomen reistijd is het gebied waar potentiële bezoekers vandaan komen (het verzorgingsgebied) voor het park flink kleiner geworden. Door de aantrekkelijkheid van het park voortdurend te vergroten is het aantal bezoekers door meer herhaalbezoek toch op peil gebleven. Om daarnaast het verzorgingsgebied te vergroten heeft De Efteling geïnvesteerd in extra diensten die de bereikbaarheid verbeteren: een Sprookjespendel van station Tilburg naar het park, het aanleggen van een vrije busbaan en het bieden van dynamische reisinformatie via "0900-Efteling". Tevens draagt het veranderen van het productconcept bij aan een betere bereikbaarheid – en daarmee een groter verzorgingsgebied. Zo maakt het productconcept van De Efteling de verandering door van een seizoensgebonden dagje uit naar een 12 maanden vakantiebestemming inclusief overnachting.

Ook nu staat herontwikkeling van *Hoog-Catharijne* en omliggend gebied in Utrecht, op de agenda in de vorm van de Ontwikkeling Stationsgebied. Zowel Cório (eigenaar van Hoog-Catharijne) als de Jaarbeurs overwegen aanvullende locatiegerichte diensten aan te gaan bieden. Het gaat dan om diensten als valet- en VIP-parking, het bieden van verkeersinformatie aan bezoekers en een boodschappenservice. Dit vanuit het besef dat naast een hoogwaardig verblijfsconcept een hoogwaardig verplaatsingsconcept de klant ertoe kan verleiden te komen en geld uit te geven. Uit berekeningen is gebleken, dat reductie van de beleving van de reistijd naar Hoog Catharijne met 5 minuten de winkels € 100 miljoen op jaarbasis kan opleveren in 2010.

#### *Vastgoedbezitters, -beheerders en –ontwikkelaars: relatie met m<sup>2</sup>-prijs*

Ook vastgoedexploitanten en –ontwikkelaars hebben belang bij bereikbaarheid. Het is een factor van belang voor de aantrekkelijkheid locaties, of nu gaat om nieuwe, te herontwikkelen of bestaande. In vastgoedmonitors is bereikbaarheid de eerste bepalende factor voor de gemiddelde m<sup>2</sup>-prijs.

Tot op heden wordt deze relatie wel geconstateerd, maar dit is nog nauwelijks op objectief econometrisch onderzoek gebaseerd. Toch is die onderbouwing wel van belang. Want pas dan kan bij besluitvorming rond relocatie- en projectontwikkeling investeren in de bereikbaarheid van locaties een rol gaan spelen. Dan kan (extra) bereikbaarheidskwaliteit deel gaan uitmaken van vastgoedontwikkeling. Om gefundeerde beslissingen te nemen zal een kwantitatief instrumentarium beschikbaar moeten zijn. Met betrekking de kwaliteit van de openbare ruimte speelt al langer een vergelijkbare discussie.

#### *4. Hoe kan die transitie worden gerealiseerd? Processen en rollen*

##### *Mogelijkheidsbesef. Andere perspectieven toelaten en ontwikkelen*

Bereikbaarheid is niet alleen een zaak van de overheid, maar steeds meer ook van bedrijven: loyaliteit en concurrentiepositie. Het inzicht dat aan bereikbaarheid ook geld verdient kan worden is nieuw. Dat geldt zowel voor werkgevers als publiekstrekkers, maar ook voor nieuwe dienstverleners, die hen gaan bedienen met hoogwaardige dienstconcepten. Wordt dit nieuwe inzicht ook in het beleid verdisconteerd? Blijft mobiliteit een markt van goede bedoelingen alléén, of gaan we die markt ook echt ontwikkelen?

Wanneer sprake is van schaarste, en de goede marktcondities zijn gecreëerd, dan zal ook de creativiteit van het ondernemerschap tot bloei komen. Dat is overigens ook de paradox van het huidige beleid: naarmate de overheid er minder in slaagt het congestievraagstuk aan te pakken, nemen de kansen voor ondernemers alleen maar toe om geld te verdienen aan bereikbaarheidsdiensten.

Vooralsnog is er vooral een gebrek aan mogelijkheidsbesef. De dominantie van het vigerend perspectief in de overheidsmarkt is een klassiek geval van zg. Marketing Myopia: het niet zien van een markt. Dit geldt zowel aan publieke als private kant. De ondernemer is in de verzorgingsstaat gereduceerd tot aannemer. En als aannemer het spiegelbeeld geworden van zijn –veelal verguisde- ambtelijke counterpart. Achter de bouwaffaire schuilt een schandaal van veel groter omvang, namelijk dat van de afwezigheid van ondernemerschap op de markt voor openbaar vervoer en infrastructuur.

En binnen een gefragmenteerde context neemt niemand de verantwoordelijkheid voor het geheel. Terwijl de leegloop van onze binnensteden en waardeverlies vastgoed op gang is gekomen. Terwijl de kwaliteit van het openbaar vervoer achteruitgaat. Terwijl we in Nederland überhaupt een achterstand in innovatie en dienstverlening signaleren. We snijden in de openbare voorzieningen, terwijl Nederland met zijn grootste spaaroverschot in de wereld € 25 miljard in het buitenland investeert. Wij genieten het rendement – maar het buitenland profiteert van de kennis, werkgelegenheid, innovatie en toegevoegde waarde. Het is hoog tijd dat er nieuwe investeringskansen komen in Nederland zelf. Hier kan locatiebereikbaarheid een nucleus zijn voor innovatie.

In zekere zin is de beoogde transitie simpel. Het is eigenlijk niet meer dan het (weer) bijeen brengen en verbinden van gescheiden geldstromen en disciplines. Het gaat om het verbinden van marketing, dienstverlening en gebruikersoriëntatie aan werelden als die van verkeer, infrastructuur, stedenbouw, ruimtelijke ordening, en de werelden van HRM en Facilitair Management. Dat geldt op allerlei nivo's: van opleidingen en specialisaties, van bemensing van projectteams, van criteria in besluitvorming, van congressen, beurzen, tijdschriften en adviesburo's, en van mogelijkheidsbesef en een breder oriëntatie bij beleidsmakers en bestuurders.

### *Organiseren van aanspreekpunt en proces voor randvoorwaarden van de overheid*

Op de nieuwe markt heeft de overheid niet meer de rol van aanbesteder. In de nieuwe rol is de overheid niet markt, maar *geeft* de overheid markt. De nieuwe rol komt niet in plaats van de huidige, maar is aanvullend. In plaats van het ondernemerschap te reduceren tot aannemerschap, krijgt de creativiteit van de private sector de ruimte. De nieuwe rol komt niet in plaats van de huidige, maar is aanvullend.

Concreet wil dat zeggen: de overheid formuleert voorwaarden waarbinnen ondernemers locatiegebonden diensten kunnen aanbieden. De overheid geeft geen *geld*, maar *randvoorwaarden*. De overheid garandeert daarmee het maatschappelijk belang. Er zijn allerlei voorbeelden: (mede)gebruik van busbanen, private inwinning van verkeersinformatie, de opzet van voor- en natransport, de inrichting van de openbare ruimte, de exploitatie van transferia, etc.

In de praktijk liggen alleen al hier grote obstakels. Want: wie gaat daarover? De overheid is gelaagd en verkokerd. De voorwaarden hebben vaak een dossier- of gebiedsoverschrijdend karakter. Bij wie moet de dienstverlener zijn? Daarop heeft niemand het antwoord. Verantwoordelijkheden voor bestaande taken zijn vaak al onduidelijk, laat staan voor nieuwe. Overheden stellen zich soms monopolistisch, ongeïnteresseerd en gesloten op.

In plaats daarvan zou de overheid rond concrete locaties in een in- en externe dialoog kunnen participeren. Zonder die dialoog kan deze markt niet tot bloei komen. Maar zelfs mét dialoog is -vanwege de complexiteit en de gevestigde belangen- succes zeker niet gegarandeerd.

### *Gezamenlijk de nieuwe markt ontdekken*

De beoogde transitie is lastig, omdat het een verandering van perspectief betreft. Daarom is het vooral zaak, zicht te bieden op de nieuwe markt.

Het mogelijkhedenbesef moet worden ingevuld en geconcretiseerd langs evenveel invalshoeken als de nieuwe markt kent. Wat zijn de cijfers? Waar liggen concrete kansen? Hoe zou anders kunnen worden afgewogen, en wat levert dat dan op? Wat houdt gebruikersoriëntatie in bij locatie-ontwikkeling, hoe kunnen processen gestalte krijgen om het belang van de klant bij bereikbaarheid te verdisconteren? Wat zijn de nieuwe Business Modellen, hoe lopen de verdienlijnen? Hoe kan locatiegebonden dienstverlening vanuit het niets worden opgebouwd zodanig dat steeds geld verdiend wordt, welke organisatie en welk draagvlak zijn daartoe vereist? Hoe kunnen die processen op locatie worden gestart, welke start- en procescondities gelden daarbij, en welke lessen zijn inmiddels geleerd? Welke randvoorwaarden moeten worden geboden, en hoe kunnen marktdossiers worden gevormd? Het zijn voor het grootste deel vragen waarop de antwoorden op dit moment nog onvolledig, fragmentarisch en niet gedeeld zijn.

Maar ook op het niveau van organisaties is heel veel nog onduidelijk. Veel publiekstrekkers kennen het mobiliteitsgedrag van hun klant nauwelijks. Welke aspecten aan bereikbaarheid wegen zwaarder, en welke minder zwaar? Hoe scoren locaties nu en in de toekomst op die



aspecten? Hoe ontwikkelt zich de bereikbaarheid – en daarmee het verzorgingsgebied- van concrete locaties in de komende 10 jaar? Hoeveel valt er te besparen en verdienen, en wat mag dat kosten, in relatie tot klant- en werknemerssegmenten? Wat zijn kosteneffectieve maatregelen en welke ervaring is daarmee al opgedaan? Wat is de Opportunity Cost?

Het zijn allemaal witte vlekken, in een discussie die door een overheid met goede bedoelingen naar zich toe is getrokken en gedomineerd, en door goedgebouwde private partijen is verwaarloosd.

### *Organiseren van de transitie: agendering en procesorganisatie*

Het traditionele perspectief domineert. Er is nog geen georganiseerd debat over het nieuwe onderwerp locatiebereikbaarheid. Het strategisch perspectief op bereikbaarheid wordt nog lang niet gedeeld. Het onderwerp staat zelfs nog niet eens op de onderzoeks- en kennisagenda (hooguit de academische discussie over 'wat bereikbaarheid eigenlijk is'). Er is geen focus, geen probleemeigenaar. En daarom is er ook geen transitie, alleen gerommel in de marge. Er zijn wat projecten, er doen verhalen de ronde, geruchten, horen zeggen. Dat is overigens niet gek, alle innovatie komt uit de schaduw.

Wél is het nu tijd, locatiebereikbaarheid als thema te agenderen in de Nota Mobiliteit, en het als innovatie-thema te gaan organiseren. Dat kan door actief processen, partijen en dialoog te organiseren. De overheid is daarvoor hoe dan ook de aangewezen partij. Wat zijn daarbij de hoofdlijnen?

#### 1. Netwerkaanpak

In de afgelopen jaren is in toenemende aandacht ontstaan voor het betrekken van de verschillende stakeholders bij veranderingsprocessen. Het gaat om het opstellen van beleid en strategie, maar ook om marktontwikkeling, maatschappelijke vernieuwingsprocessen en dergelijke. Stakeholders kunnen zijn kennisinstututen, overheden, bedrijfsleven, intermediaire organisaties, maar ook burgers (= klanten = kiezers).

Die aandacht heeft te maken met de opkomst van de netwerksamenleving (Manuel Castells): de toegenomen verwevenheid van maatschappelijke processen, ontwikkelingen op het vlak van informatie en communicatie, het wegvallen van schotten tussen economische sectoren en disciplines, globalisering, individualisering etc. De sterk toegenomen complexiteit -of anders gezegd: de sterk afgenomen maakbaarheid - van de samenleving, maakt een netwerkaanpak meer en meer noodzakelijk.

Er is een aantal argumenten te geven voor de netwerkaanpak:

- Mobiliseren van *creativiteit* (liefst op een zo vroeg mogelijk moment) in de vorm van innovatief ondernemerschap én beleidsvernieuwing;
- Het toelaten van meerdere manieren van kijken naar of *perspectieven* op de problematiek (fotoboek i.p.v. foto: openbreken van het dominante perspectief);
- Het creëren van *draagvlak en impact*: niet alleen beleid maken, maar óók markt én dienstverlening én randvoorwaarden;
- Focus op de *proceskant* (dynamiek) van de problematiek (film i.p.v. foto).

## 2. Complexiteit

De aanpak moet rekenschap geven van de complexiteit die feitelijk in het geding is. Aan naïviteit is geen behoefte. We onderscheiden diverse aspecten.

De verschillende schaalniveaus (*multi-level*). Hierbij onderscheiden wij het maatschappelijke niveau, het niveau waarop actoren (*multi-actor*) opereren (organisaties) en het individuele niveau. Op macroniveau gaat het om bestaande infrastructuur, cultuur, wet- en regelgeving, normen en waarden, paradigma's. Op mesoniveau wordt gekeken naar de dominante praktijk van de verschillende organisaties. Op microniveau gaat het om het individuele niveau: de persoonlijke ambities, mogelijkheden en handelingsruimte.

De combinatie van de drie aspecten: *willen, kunnen en mogen*.

*Willen*: De wensbeelden van de maatschappij, de organisaties en individuen die terug te vinden zijn in de ambities en visies van de actoren;

*Kunnen*: De mogelijkheden om de gewenste ontwikkelingen te realiseren;

*Mogen*: De handelingsruimte waarbinnen de ontwikkelingen gerealiseerd worden.

De inhoud, vaak in meerdere sectoren (*multi-domein*). Hierbij kan gedacht worden aan thema's, onderwerpen, problematieken die binnen de kaders van het model behandeld worden, als arbeidsvoorwaarden, marketing, vastgoedbeheer, bouw en beheer van infrastructuur, parkeerbeleid, etc.

## 3. Concurrentie en verrijking werkendeweg

Werkendeweg kan het nieuwe perspectief gestalte krijgen. Concrete projecten als Amsterdam Zuidoost, Westpoort, Biosciencepark, Den Haag Centrum, Mobility mixx blijven daarin de ijkpunten. Het is zaak, daarmee de komende jaren ervaring te gaan opdoen. Maar de dialoog daarover moet óók op nationaal niveau gestalte krijgen. Een interdepartementale samenwerkingsinitiatief ligt daarbij voor de hand, als een meta-platform, inclusief kennisfunctie. Een relatie met het Innovatieplatform ligt voor de hand.

Want éindelijk moet de kennisontwikkeling eens behoorlijk worden georganiseerd. Kennis is geen doel op zich, maar –net als technologie– een enabler/toeruster voor verandering. Wat zijn knelpunten en welke de Lessons Learned? Hoe kan het tempo van de transitie gericht worden versneld op basis van voortdurende analyse van de geboekte tussenresultaten?

Binnen het gezamenlijke ontwikkelingsproces kunnen ook scenariovorming, backcasting en beleidstoetsing hun plaats vinden. Daarmee krijgen de beoogde en bereikte resultaten betekenis in een gedeelde context, ook naar de toekomst.

De overheid organiseert het proces, uiteraard in samenwerking met ondernemers en vertegenwoordigers van de private sector. Maar pre concurrentiële samenwerking werkt niet. Binnen een context waarin ondernemers elkaar hun geheimen moeten prijsgeven vindt geen innovatie plaats. Het transitieproces zou daarom moeten steunen op de pijlers concurrentie, selectie en verrijking.

Er valt rond locatiebereikbaarheid een wereld te verdienen. Het is zaak die wereld naar ons toe te halen. Het gaat om een nieuwe markt, een nieuw elan, ondernemerschap, innovatie en kennisontwikkeling - en een gezonde basis voor duurzaamheid en economische vitaliteit: Taking the High Road.