



25 JAAR Connekt

Rapport verkenningsfase
integrale benadering
ter realisatie van de
Mobiliteitsvisie 2050

Resultaten van een verkennende gespreksronde met stakeholders uit het Connekt netwerk over hoe gezamenlijk bij te dragen aan een snellere en effectievere mobiliteitstransitie in lijn met de Mobiliteitsvisie 2050 van IenW.

22 september 2025

1. Inleiding

De transitie naar een bereikbaar, duurzaam en toekomstbestendig mobiliteitssysteem vraagt om een gezamenlijke inzet van overheidspartijen, marktpartijen, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. De Mobiliteitsvisie 2050 (Movi2050), zoals opgesteld door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) in samenwerking met een breed scala aan stakeholders, biedt daarvoor een krachtig beleidskader. Belangrijk in deze visie is de brede benadering van bereikbaarheid van voorzieningen: mobiliteit wordt niet als doel op zich gezien, maar als een van meerdere knoppen om aan te draaien om bereikbaarheidsvraagstukken op te lossen. Dat vraagt om het slim balanceren van vraag en aanbod en om samenhang tussen het mobiliteitsbeleid en andere grote maatschappelijke opgaven in het fysieke en sociale domein.

Deze visie sluit sterk aan bij de ambities van het Connekt-netwerk. Zo bleek ook uit de terugkoppeling die het netwerk in mei 2024 aan IenW aanbood. Het is dan ook bemoedigend om te constateren dat er bergen met werk worden verzet: de Movi2050 wordt op meerdere plekken al geagendeerd in overlegtafels, projecten en initiatieven. Tegelijkertijd zien we dat de Movi2050 nog niet is doorvertaald naar de praktijk. Men loopt vast op de grote dossiers, terwijl er juist versnelling nodig is om de Movi2050 te realiseren. Samenhang tussen alle inspanningen is wat ons betreft essentieel om wezenlijke impact te maken.

Vanuit die overtuiging is Connekt met haar netwerk op verkenning gegaan: hoe kunnen we met het netwerk bijdragen aan een snellere en effectieve mobiliteitstransitie, in lijn met de Movi2050? Dit rapport bevat een verslag van het proces dat we tijdens deze verkenning hebben gelopen, de inzichten die daaruit zijn voortgekomen en de aanpak die we op basis daarvan willen voortzetten.

2. Totstandkoming en gevolgde proces

2.1 Startpunt: het Connekt-netwerk in gesprek over de Mobiliteitsvisie 2050

Op 11 oktober 2023 presenteerde Kees van der Burg (IenW) de Movi2050 bij Connekt. Vervolgens is het Connekt-netwerk, verspreid over meerdere werksessies, aan de slag gegaan om een inhoudelijke reactie op de Movi2050 te formuleren. Dit resulteerde in een gezamenlijk document, de Connekt Response, dat op 30 mei 2024 aan Kees van der Burg is aangeboden.

In dit document werden vier inhoudelijke hoofdthema's benoemd die volgens het netwerk cruciaal zijn voor de realisatie van de Movi2050: data en digitalisering, governance, reizigerservaring en experimenteerruimte. Daarnaast benoemde het netwerk een aantal bredere observaties: de noodzaak om domein overstijgende doelstellingen te formuleren, het belang van een integrale aanpak (over sectoren en bestuurslagen heen), het doorbreken van kortetermijndenken, en de behoefte aan meer publiek-private regie op het geheel. Daarbij werd ook het ontbreken van een duidelijke marktvisie en het belang van het reizigersperspectief benoemd.

De reactie werd positief ontvangen door IenW. Kees van der Burg benoemde een aantal vraagstukken waar direct de dialoog over kon worden gestart. Ook moedigde hij Connekt aan om verder te verkennen hoe het netwerk als publiek-privaat platform zou kunnen bijdragen aan de uitvoering van Movi2050.

2.2 Op weg naar een Uitvoeringsagenda

Als vervolg op het gesprek met lenW organiseerde Connekt in het derde en vierde kwartaal van 2024 drie dialoogsessies rondom concrete casussen:

- **Digitaal Stelsel Mobiliteitsdata (DSM):** een initiatief van lenW om met overheden en bedrijven samen aan de digitalisering én uitwisseling van mobiliteitsdata te werken.
- **De uitwerking van bereikbaarheidsdoelstellingen** en de vraag welke oplossingen daar systematisch aan kunnen bijdragen.
- **Modellen voor mobiliteit en logistiek** en de wens om deze beter op elkaar aan te laten sluiten.

Deze dialoogsessies bevestigden het beeld dat er veel werk te verzetten is, dat samenwerking tussen publieke en private partijen essentieel is en dat dat vraagt om een structurele aanpak. Zo ontstond het idee van een uitvoeringsagenda, waarin de meest urgente thema's geagendeerd worden en waarin partijen gezamenlijk kunnen toewerken van visie naar actie.

Ook dit plan is besproken met Kees van der Burg, die opnieuw enthousiast reageerde. Als vervolgstap werd afgesproken om toe te werken naar een gezamenlijke werksessie met de belangrijkste stakeholders, om zo geleidelijk tot een uitvoeringsagenda te komen.

2.3 De behoefte aan een meer integrale benadering

Connekt is vervolgens weer voortvarend aan de slag gegaan met het betrekken van stakeholders. In eerste instantie werden vooral de Premium-leden van Connekt geraadpleegd. Het doel was om tot een gedegen aanpak te komen, waarin een gezamenlijke werksessie de eerste stap was. Tijdens dit proces kwamen echter twee belangrijke inzichten naar boven:

1. **Niet alle benodigde netwerkpartners waren aan boord;** door primair te focussen op Premium-leden werd zichtbaar dat niet alle relevante netwerkpartners betrokken waren, met als risico onvoldoende draagvlak en het niet juist formuleren van de gezamenlijke acties.
2. **Risico op versnippering en beperkte consoliderende werking.** Uit gesprekken met leden, waaronder tijdens de Raad van Advies en met name in gesprekken met Capgemini en Vialis, bleek dat een agenda met losse deelthema's te weinig zou bijdragen aan structurele verandering. Er bestond een reëel risico op versnippering, waardoor de gewenste impact en versnelling slechts beperkt zou worden bereikt.

Op basis van deze inzichten heeft Connekt besloten om extra tijd te investeren in een nadere verkenningfase, waarin:

- een breder aantal stakeholders werden betrokken in het proces;
- de behoefte en urgentie zijn gepeild voor samenhang en verbinding tussen thema's;
- inzichten zijn opgehaald hoe te komen tot een meer integrale benadering.

De uitkomsten van deze verdiepende fase zijn in het vervolg van dit rapport terug te vinden. Eerst wordt de gerichte aanpak beschreven hoe de verkenning naar (de behoefte aan) een integrale benadering is uitgevoerd. In de hoofdstukken daarna worden de bevindingen, de conclusies en mogelijke vervolgstappen besproken. Daarin is de eerste stap de publicatie van dit rapport waarop een sessie volgt met de deelnemers voor het aftekenen van de bevindingen en het gezamenlijk identificeren van de vervolgstappen. Daarop zal een bespreking plaatsvinden tussen Connekt en Kees van der Burg om de inhoud te bespreken en worden vervolgens de concrete vervolgstappen benoemd.

3. Aanpak verkenning integrale benadering

3.1 Vraagstelling

Vanuit de huidige situatie en de daarbij ervaren complicatie is Connekt tot de hieronder volgende overkoepelende vraag gekomen. Deze vraagstelling is gebruikt om de gesprekken met het netwerk mee in te gaan.

Situatie: Het Ministerie van I&W heeft Connekt gevraagd om vanuit haar netwerk input te leveren voor het concretiseren van de Movi2050. Daartoe heeft Connekt als resultaat van een aantal sessies in 2024 een rapport overhandigd aan het ministerie met daarin tal van inzichten en aanbevelingen. De vraag blijft hoe hier mee verder te gaan en daarin Connekt en haar netwerk optimaal te benutten.

Complicatie: Het concretiseren van de Movi2050 stagneert. De visie draait om bereikbaarheid van voorzieningen, waarbij in het verleden vooral aan de mobiliteitsknop gedraaid. Bereikbaarheid gaat om het balanceren van aanbod én vraag aan mobiliteit. Dit wordt nog niet als één systeem aangestuurd maar is sterk in silo's gevangen. Connekt kan hier met haar netwerk een rol in spelen, maar alleen als de stakeholders bereid zijn tot prioriteit en eigenaarschap voor een gezamenlijke aanpak. Er gebeurt immers al veel en het risico ligt om de hoek stakeholders te overvragen. Belangrijk is om de afstemming met het Connekt netwerk niet als één van de vele pogingen te zien richting realisatie van de Movi2050 maar als een consoliderende slag.

Vraag: Hoe kunnen we de diverse stakeholders - die met elkaar de impact bepalen rondom belangrijke deelopgaven - bij elkaar brengen in het concretiseren van de Movi2050, zodat we tot een effectievere en snellere mobiliteitstransitie komen?

3.2 Opzet

Doel: komen tot een door de belangrijkste stakeholders (o.a. IenW, Rijkswaterstaat, Railforum, ANWB, vervoersregio's) gedragen proces voor een integrale benadering van het concretiseren van de Movi2050. Insteek was om dit rond de zomer van 2025 af te trappen.

Aanpak: voor deze verkenningfase heeft Capgemini Connekt ondersteund bij het initiëren van een systeembenadering voor de concretisering van de Mobiliteitsvisie 2050. Via interviews met interne en externe stakeholders zijn inzichten verzameld en is draagvlak gecreëerd. De resultaten zijn geconsolideerd in werksessies en vertaald naar een blauwdruk voor samenwerking en governance. In eerste instantie was het doel om te uit te komen tot een gezamenlijk gefinancierde co-creatie sessie in de Accelerated Solutions Environment van Capgemini als startpunt voor actie. Uiteindelijk is het doel geworden om tot een gezamenlijk startpunt voor actie te komen.

De kernactiviteiten in dit traject bestonden uit:

- Het identificeren en uitnodigen van de juiste contactpersonen voor de gesprekken.
- Het opstellen van een draaiboek voor de gesprekken.
- Het houden van de gesprekken.
- Het creëren van een aanpak voor het toepassen van een integrale systeembenadering in workshopvorm.
- Het opstellen van een rapportage.
- Het voorbereiden en faciliteren van een werksessie voor het consolideren van de resultaten.

Deze activiteiten zijn eind maart 2025 gestart en zijn afgerond met een gezamenlijke bijeenkomst op 19 augustus 2025. De resultaten van deze afsluitende bijeenkomst zijn als naschrift aan dit rapport toegevoegd.

Geïnterviewden: Voor dit project zijn de volgende personen geïnterviewd:

- **Min. van I&W:** Marieke Smit, Bart Snel, Eric Mink, Anne van der Lingen, Bernadette van Doorn
- **Rijkswaterstaat:** Gerben Bootsma, Jolanda Terpstra, Benny Nieswaag
- **Railforum:** Jeroen Haver
- **CROW:** John Pommer
- **ANWB:** Chiel van Lent, Geordie Kooiman
- **RAI Vereniging:** Nassau de Lange
- **BOVAG:** Dyon van Stigt
- **TNO:** Martijn Stamm
- **VNG:** Yves Frère
- **KiM:** Serge van Dam
- **MRDH:** Joni Braas

Opzet gesprekken: voor de gesprekken is een vaste structuur gebruikt, om zo de resultaten beter te kunnen vergelijken en integreren. Daarin beginnen we met een voorstelronde, waarin gevraagd wordt naar de relatie van de organisatie en/of de afdeling met de Movi2050. Vervolgens worden een aantal slides gedeeld, waarin aan de hand van een voorbeeld wordt ingegaan op wat men onder een meer integrale aanpak van mobiliteitsthema's verstaat. Een overzicht van deze slides is in de bijlage 3 te vinden. Daarop worden thema's en onderwerpen besproken die gebaat zouden zijn bij een dergelijke aanpak, wat daarvoor nodig is en welke rol de geïnterviewden daarin zien voor hun eigen organisatie. Het gesprek wordt afgesloten met een voorstel voor een eerste stakeholdersessie/workshop in de zomer waarin voor een eerste 1-3 onderwerpen op een meer integrale wijze zal worden uitgewerkt.

4. Bevindingen van de gespreksronde voor verkenning

1. Er is nut & noodzaak voor een meer integrale benadering van bereikbaarheidsvraagstukken

Met de Movi2050 heeft IenW een stevig beleidskader neergezet dat aansluit bij waar de leden van het Connekt netwerk zich gezamenlijk voor in willen zetten. Een belangrijke gemaakte keuze in de visie is dat het draait om bereikbaarheid van voorzieningen en dat mobiliteit slechts één van meerdere knoppen is om aan te draaien. Om bereikbaarheid ook in de toekomst te borgen is het belangrijk om aanbod van én vraag naar mobiliteit te balanceren. Dit gaat om meer dan het omgaan met overmatige drukte en een gebrek aan capaciteit; een gebrek aan de bereikbaarheid van belangrijke voorzieningen voor bewoners van buitengebieden is een minstens zo groot probleem waarin het handelingsperspectief voor mensen beperkt is. Het is een voorbeeld van de verwevenheid van de bereikbaarheidsopgave met andere belangrijke thema's zoals huisvesting, duurzaamheid, energieaanbod, onderwijs, vestigingsklimaat en werkgelegenheid. Dit vraagt om een nieuwe vorm van samenwerking die silo's en domeinen overstijgt.

Om tot deze bredere benadering in de Movi2050 te komen, zijn verschillende perspectieven, belangen en stakeholders betrokken geweest bij het opstellen van de visie. Dit is zichtbaar in een verscheidenheid aan overlegtafels en breed gedragen initiatieven. Desondanks komt uit de gesprekken unaniem naar

voren dat het nuttig en nodig is voor realisatie van de Movi2050 om vraagstukken meer integraal aan te pakken. Het in toenemende mate overstijgen van de verschillende beleidsdomeinen vereist een focus op de samenhang tussen het mobiliteitsbeleid en andere grote maatschappelijke opgaven in het fysieke en sociale domein. Er gebeurt al heel veel en binnen verschillende deelthema's wordt actief regie genomen en zijn waardevolle initiatieven in gang gezet. Tegelijkertijd is de som van de delen niet gelijk aan de beste oplossing voor het gehele netwerk. De benodigde regie op het geheel, waarbij de focus moet liggen op de lange termijn transitieopgaven in plaats van op de kortetermijnoplossingen, ontbreekt. De verbinding tussen parallelle activiteiten wordt niet altijd gelegd en daardoor ontstaat het beeld van een "veelkoppig monster". De druk van schaarse middelen beperkt de ruimte om dit meer integraal en probleemgestuurd te benaderen. Zo komen er signalen naar voren dat verschillende partijen weer steeds meer afzonderlijk terugkeren naar hun kernactiviteiten en belangen, in plaats van de samenhang op te zoeken. Stakeholders pleiten daarom voor een systeemverantwoordelijke die over de volle breedte faciliteert dat de lange termijn transitieopgaven centraal komen te staan en van daaruit heldere keuzes worden gemaakt en samenhang wordt gefaciliteerd.

2. Met een integrale benadering is financiering een belangrijk punt van aandacht

Zuid-Korea wordt door één van de geïnterviewden opgevoerd als voorbeeld waar op systeemniveau wordt nagedacht, waartegenover in meerdere gesprekken wordt gewezen op de negatieve effecten van het polderen in Nederland. Te vaak valt men terug op het optimaliseren van de som van de delen in plaats van regie te nemen op het grotere geheel en daarmee op zoek te gaan naar de beste oplossing voor het hele netwerk. Een meer integrale aanpak maakt het mogelijk om opgaven rondom financiering te adresseren. Om tot verandering te komen is er een vorm van blokfinanciering nodig over meerdere jaren, gekoppeld aan lange termijn opgaven en gezamenlijk afgestemde prioriteiten, in plaats van aan kortetermijnoplossingen. Er wordt geopperd dat als het niet duidelijk is wie waarvoor gaat betalen, er geen basis is om iets op te bouwen. De golfbeweging in financiering helpt daarbij niet. Het structureel koppelen van bestaande financieringsstructuren (zoals het Mobiliteitsfonds en het MIRT-proces) aan de implementatie van de Movi2050 is cruciaal. Het koppelen van financiering aan de visie wordt ook gezien als oplossing voor de onzekerheid die sommige stakeholders ervaren, bijvoorbeeld als het gaat om fiscaliteit in relatie tot (elektrificeren van) mobiliteit.

3. Men ziet ook risico's voor een integrale benadering van implementatie van de MoVi 2050

Ondanks de ervaren nut en noodzaak van een meer integrale benadering van mobiliteitsvraagstukken, komen in de gesprekken diverse risico's naar voren die men daaraan ziet kleven. Het initiatief kan snel bevonden worden als te groot of te klein, te algemeen of te specifiek. Ook kan het geïnterpreteerd worden als 'weer een initiatief' wat bijdraagt aan verdere versnippering. Er wordt gewaarschuwd voor het oppakken van een te klein stukje van de taart en het vervallen in puntoplossingen. Anderen zien juist een uitdaging in het 'grootse' van het verhaal en het risico dat het ongrijpbaar wordt. Stakeholders vrezen daarmee dat het initiatief verzandt in dit soort eerdere patronen. De grootste kans om de Movi2050 concreet door te vertalen naar de dagelijkse praktijk lijkt op dit moment te liggen in de regionale doorvertaling ervan naar een bereikbaarheidsanalyse en plan van aanpak per regio. Daar ligt een goede kans om tot de juiste balans tussen beleid en uitvoering te komen.

4. Er worden verschillende succesfactoren genoemd voor implementatie van de MoVi 2050

In de gesprekken komt naar voren dat succesvolle implementatie vraagt om herkenbaarheid, aansluiting bij bestaande processen en het zichtbaar maken van meerwaarde van activiteiten, ondersteund door een duidelijke casuïstiek. De meerwaarde wordt daarbij gezien niet in het oplossen van specifieke deelopgaven in de Movi2050, maar juist het adresseren van besturing en organisatie. Het gaat dan om het met alle stakeholders creëren van een gedeeld probleembesef, om vervolgens gezamenlijk te bepalen wie voor welke taken aan zet is. Door daarna pas na te denken over passende interventies,

ontstaat er een draagvlak en voedingsbodem voor implementatie van deze nieuwe oplossingen die bijdragen aan de realisatie van de gewenste bereikbaarheid in de toekomst.

Anders gezegd, concrete initiatieven werken niet zonder een groter plan, en een groter plan werkt niet zonder het organiseren van concrete initiatieven. Het is dus én én: er is een duidelijk kader met portfolio management en bijbehorende middelen nodig, en tegelijkertijd (gezamenlijke) projecten waarin dit aan de praktijk wordt getoetst en daadwerkelijk voortgang wordt geboekt.

5. Er zijn meerdere urgente opgaven die met een integrale benadering geholpen zouden worden

Tijdens de gesprekken noemen de gesprekspartners met redelijk gemak onderwerpen waarvoor de integrale benadering relevant en urgent is. Niet als doel op zich, maar om de vertaling naar de praktijk concreet te maken, de lastige keuzes voor te leggen en de benodigde randvoorwaarden te creëren. Een eerste inventarisatie en samenvatting is als volgt:

- **Spreads en mijden:** als casus aangedragen in de ondersteunende slides; vraagsturing is essentieel voor het beter benutten van beschikbare capaciteit op de weg en het spoor. Het antwoord op de vraag waarom reizigers in de spits moeten reizen ligt bij andere instanties dan die betrokken zijn bij het vervoersaanbod. Wat de reizigers zelf betreft, moet het naast campagnes en incentives de reizigers praktisch mogelijk worden gemaakt om buiten de spits om te reizen. Daar vallen nu nog veel zaken tussen de wal en het schip.
- **Nieuwe modaliteiten en infrastructuur:** de opkomst van LEVs, elektrische voertuigen en veranderende mobiliteitsvormen vraagt om duidelijke beleidskaders, wetgeving en ruimtelijke inpassing. Er is behoefte aan regie op waar en hoe deze modaliteiten worden gefaciliteerd.
- **Verkeersveiligheid en bereikbaarheid:** er is onvoldoende koppeling tussen de visie en concrete doelstellingen zoals verkeersveiligheid (bijv. 0 verkeersdoden). Ook stedelijke bereikbaarheid en de rol van hubs zoals P+R-locaties vragen om systematische afstemming. Een ander aspect hieraan is dat de toekomst van de auto in de stad onvoldoende in de visie is vertegenwoordigd is terwijl dit ook in de toekomst een belangrijke en onmisbare modaliteit blijft.
- **Energie en laadinfrastructuur:** de elektrificatie van mobiliteit legt druk op het energienet en vraagt om keuzes in verdeling van schaarse capaciteit. Laadinfrastructuur is versnipperd en onvoldoende afgestemd op toekomstige behoeften (zoals grotere voertuigen).
- **Arbeidsmarkt en kennisbehoud:** de mobiliteitssector kampt met een tekort aan arbeidskrachten en kennis. Zonder structurele aanpak van instroom, scholing en behoud van expertise komt de uitvoering van de visie in gevaar.
- **Financiering voor digitalisering spoor:** structurele financiering is nodig om OV en spoor betrouwbaar en toekomstbestendig te maken. Tegelijkertijd vraagt digitalisering om prioritering en regie, zodat innovaties effectief en efficiënt worden geïmplementeerd.

6. Opgaven zijn verwant maar verschillend geformuleerd, evenals eigen rol & commitment

Alle geïnterviewden zijn het eens over de validiteit van de Movi2050, maar deze wordt toch niet door alle stakeholders als 'eigen' gezien. In de gesprekken komt naar voren dat de visie nu nog op de belangrijkste opgaven en de eigen rol daarin kunnen verschillen of niet expliciet zijn benoemd, wat strategisch partnerschap in de weg kan staan en gezamenlijke actie belemmert. Er wordt gevraagd om

een heldere rolverdeling, gedeeld eigenaarschap en expliciete opdrachtverlening waar het uitvoerende instanties betreft.

Dit wil niet zeggen dat de gekozen richting voor “bereikbaarheid van voorzieningen” in de Movi2050 niet wordt gedragen. Wel lijkt dit te komen omdat de Movi2050 weliswaar een ambitie formuleert, maar dat die nog niet is doorvertaald naar de praktijk. Daardoor hebben stakeholders het gevoel dat bepaalde keuzes nog niet gemaakt zijn, bijvoorbeeld over de rol van specifieke modaliteiten in het mobiliteitsstelsel van de toekomst. Dit zorgt ervoor dat niet alle stakeholders zich herkennen in de visie. Deze bevinding benadrukt het belang van het verder *gezamenlijk* concretiseren van de Movi2050. Door dit samen met (nationale en decentrale) overheidspartijen, marktpartijen en kennisinstellingen te doen, zal de Movi2050 naar verwachting meer gedragen worden door alle stakeholders.

Een uitgelezen mogelijkheid voor dit gezamenlijk concretiseren ligt in de eerdergenoemde regionale doorvertaling van de Movi2050 naar een bereikbaarheidsanalyse en plan van aanpak per regio. Daarin kan met verschillende partijen dieper worden ingegaan op inhoudelijke deelopgaven, om zo tot een gedeelde interpretatie en formulering te komen. Bovendien zorgt deze aanpak voor bestuurlijke legitimiteit van het initiatief, doordat het aansluit op het bestaande proces dat reeds door IenW is geïnitieerd. Tegelijkertijd biedt deze aanpak ruimte om klein te beginnen met een aantal (regionale) casussen, en iedere partij de mogelijkheid te geven om op hun eigen manier in te stappen, te beginnen met een aantal koplopers. Zo kan geleidelijk de rol van de verschillende stakeholders worden afgestemd.

7. Er zijn belangrijke randvoorwaarden om dit initiatief tot een succes te brengen

Het succes van het initiatief vraagt om duidelijke systeemverantwoordelijkheid van IenW, met een actieve maar voor het ministerie haalbare rol. Daarbij wordt (h)erkend dat hoewel het ministerie van I&W vaak over de kosten gaat wat het mobiliteitsaanbod betreft, de baten bij andere publieke partijen kunnen liggen, zoals bij EZ, VRO en regionale partners. Waar het gaat om vraagsturing zijn het andere ministeries zoals SZW en OCW die aan de knoppen kunnen draaien. Een integrale benadering vraagt van de overheid dat zij zorgen voor bestuurlijke verbinding tussen deze ministeries. Van IenW wordt daarin een regierol als systeemverantwoordelijke verwacht, van waaruit zij actief de verbinding met andere departementen en regionale partners leggen. Onderling coördineren en gezamenlijk prioriteren met deze publieke partners kan helpen om financiering effectiever in te zetten. Ook als opdrachtgever richting uitvoeringsinstanties kan vanuit het begrip van het complete systeem aangezet worden om meer over silo's heen te werken.

Casusgericht werken en zichtbare resultaten zijn cruciaal om draagvlak te creëren. Er is behoefte aan inzicht in belangen en afhankelijkheden en een gezamenlijke regie aanpak. Gebrek aan data en financiering vormen grote knelpunten, wat weer het belang aangeeft om met name voor de opbrengsten van de Movi2050 de relevante departementen te betrekken. Daarbij willen stakeholders concreetheid: van visie naar uitvoerbare plannen met duidelijke rollen, middelen en oplossingen.

5. Eerste conclusies op basis van de bevindingen

De centrale vraagstelling van dit rapport was hoe de diverse stakeholders, die gezamenlijk de impact bepalen rondom belangrijke deelopgaven, effectief bij elkaar kunnen worden gebracht om de Movi2050 te realiseren en zo te komen tot een snellere en effectievere mobiliteitstransitie. Uit de gesprekken met stakeholders en de daaruit voortkomende bevindingen blijkt een complex maar helder beeld van de

uitdagingen en behoeften rondom de implementatie van de Movi2050. Hieronder volgen de eerste conclusies die we op basis van deze bevindingen hebben opgesteld:

1. **Er is breed draagvlak voor de Movi2050**, maar om uiteenlopende interpretaties te overbruggen is het nodig om een gemeenschappelijk beeld onder overheden, kennisinstututen en marktpartijen over het vervolg en de uitvoering op te stellen.
2. **Het is nodig om de Movi2050 gezamenlijk te concretiseren**, zodat ambities doorvertaald kunnen worden naar gezamenlijke doelen en plannen. Zo kunnen essentiële keuzes kunnen worden gemaakt waar zowel (nationale en decentrale) overheden als marktpartijen achterstaan. Aanhaken op het bestaande proces van regionale doorvertaling van de Movi2050 biedt hiervoor een goede kans.
3. **Een gedeeld systeembeeld is cruciaal** om meer naar lange termijn opgaven te kunnen handelen. Dit omvat het benoemen van kritische succesfactoren per deelopgave om vervolgens gerichte interventies te kunnen bepalen. Bijlage 2 gaat verder in op een workshopvorm die een eerste stap biedt om dit inzicht gezamenlijk te vergaren.
4. **Overzicht van lopende initiatieven en verantwoordelijkheden is nuttig** om de eilandcultuur te doorbreken, dubbelingen te voorkomen, samenwerking te versterken en voortgang zichtbaar te maken.
5. **Structurele aanpak en gezamenlijke agenda zijn nodig** om versnippering tegen te gaan en te werken aan de beste oplossingen voor de bredere bereikbaarheidsopgave. Dit vraagt om een programmatische benadering met aandacht voor de rollen en verantwoordelijkheden van (nationale en decentrale) overheden, marktpartijen en onderzoeksinstellingen.
6. **Stakeholders vragen om regie en coördinatie**, met lenW als logische systeemverantwoordelijke partij (“zorgen dat”), waarna andere stakeholders in samenwerking de meer inhoudelijke rollen en verantwoordelijkheden kunnen vervullen (“zorgen voor”). Het interne document “De Toekomst Bereikbaar” over de organisatieontwikkeling van DGMO bevestigt dat er bereidheid is om invulling te geven aan deze rol.
7. **Het invoeren van portfoliomanagement kan helpen** om thema’s en onderwerpen te prioriteren, de belangrijkste stakeholders te noemen en vervolgens projecten als één geheel aan te sturen, zodat ze effectiever bijdragen aan de mobiliteitstransitie en de doelen van de Movi2050. Bijlage 1 gaat verder in op hoe dit eruit zou kunnen zien, met als voorbeeld de aanpak die voor de Topsector Logistiek is gevolgd.
8. **Het is belangrijk om concrete casussen te kiezen** die urgentie hebben en die de meerwaarde van een integrale aanpak zichtbaar kunnen maken.
9. **Een combinatie van top-down en bottom-up is essentieel**, met bestuurlijke afstemming én praktische toepassingen die de toegevoegde waarde zichtbaar maken.
10. **Er is consensus dat het tijd is om eerste stappen te zetten**, ook al moet de precieze vorm en governance nog verder worden uitgewerkt. Doorvertaling per regio via een bereikbaarheidsanalyse en daaropvolgend plan van aanpak lijkt daarbij het passende initiatief om op aan te haken.

Samenvattend: hoewel er al bergen met werk wordt verzet om de Movi2050 om te zetten in overlegtafels, projecten en initiatieven, zien we dat versnelling nodig is en dat samenhang essentieel is om wezenlijke impact te maken. De vraag hoe de transitie wél effectief kan worden vormgegeven, kan per thema en per programma worden gesteld. Uit onze analyse komen terugkerende thema’s, een overkoepelende methodiek en gedeelde oplossingsrichtingen naar voren, wat de noodzaak voor een integrale, systematische benadering benadrukt. Omdat de regionale invulling van het overkoepelende doel van “bereikbaarheid van voorzieningen” sterk verschilt per gebied, lijken de

bereikbaarheidsanalyses en plannen van aanpak per regio het passende initiatief te zijn om op aan te haken. Het is goed om te zien dat I&W in het interne document “De Toekomst Bereikbaar” een organisatieontwikkeling beschrijft waarin zij de rol als systeemregisseur in toenemende mate zullen nemen. Wij zijn ervan overtuigd dat samenwerking daarbij de sleutel is tot succes. Alleen door samenwerking tussen overheden, bedrijven, kennisinstellingen en overige netwerk- en belangenorganisaties kunnen we wezenlijke impact maken. Omdat deze samenwerking in toenemende mate domeinoverstijgend is, zal dit ook voor het Connekt-netwerk betekenen dat nieuwe verbindingen moeten worden aangaan, bijvoorbeeld met werkgevers, het onderwijs en de zorg. Hier blijven wij ons de komende periode actief voor inzetten, om zo samen de beweging richting realisatie van de Movi2050 te versnellen.

6. Vervolg

6.1 Aanhaking op lopende initiatieven

Tijdens de gesprekken zijn diverse onderwerpen en initiatieven naar voren gekomen waarop de besproken integrale benadering van meerwaarde zou kunnen zijn. De insteek is om zo veel mogelijk op deze lopende initiatieven aan te haken. Hieronder volgt een overzicht, inclusief de status van de mogelijke samenwerking:

Spreiden en Mijden: deze casus is als voorbeeld gebruikt in de gespreksronde, waarbij na het gesprek met de ANWB de relatie is gelegd met het programmateam. Daarop hebben een aantal gesprekken plaatsgevonden met het programmateam, waaruit een bevestiging van relevantie en behoefte naar voren kwam. Daarop is een concreet voorstel gemaakt om tot een systeemanalyse en integrale aanpak te komen voor het programmateam en haar stakeholders. Dit voorstel is voorgelegd aan het verantwoordelijke managementteam binnen IenW, waarop bij schrijven de terugkoppeling nog niet bekend is.

Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH): heeft een rol gespeeld in de totstandkoming van de Movi2050 en heeft haar eigen mobiliteitsvisie nu door de Raad laten goedkeuren. Wat nu speelt is de vraag hoe tot effectieve implementatie van de visie te komen. Op de bevindingen vanuit de verkenningsfase is met (h)erkenning en enthousiasme gereageerd. Daarop is de vraag gekomen om met een concreet voorstel te komen hoe dit toe te passen op een specifieke casus. Als casus is de opgave gekozen hoe voor de 35.000 medewerkers die in de Rotterdamse Haven werken het gebruik van de auto om op het werk te komen significant kan worden gereduceerd. Een opgave die met uitstekend vraagt om een integrale benadering, omdat losse puntoplossingen eerder niet tot daadwerkelijke veranderingen hebben geleid. Dit voorstel is in de maak en zal in augustus 2025 met MRDH besproken worden.

Vergroenen Reisgedrag Toerisme en Vrije Tijd: bij de organisatie van SAIL Amsterdam 2025 is Capgemini, een betrokken netwerkpartner van Connekt, als innovatiepartner verantwoordelijk voor onder meer de Innovatie Tafel Duurzame Mobiliteit. Tijdens de SAIL 2025 Summit zal er met diverse stakeholders een break out sessie gehouden worden over hoe een bijdrage geleverd kan worden aan de mobiliteitstransitie door vergroening van het reisgedrag voor toerisme en vrije tijd. Daarin zullen naast SAIL 3 belangrijke bestemmingen in Amsterdam als casus fungeren. Ook sluiten Connekt en diverse netwerkleden aan die bij dit rapport betrokken waren, evenals vertegenwoordiging van het IenW programma Vergroenen Reisgedrag. Deze opgave, met haar sectoroverstijgende karakter en focus op gedragsverandering, is bij uitstek geschikt als casus voor een integrale benadering, vanwege de samenhang tussen infrastructuur, mobiliteitsdiensten, reisgedrag en evenementenorganisatie.

Consortium Autonoom Rijden: Connekt vormt op dit moment een consortium met o.a. RDW, MapTM, Schiphol, V-Tron en MST Groep om gezamenlijk vraagstukken rond de toelating van autonome voertuigen op de Nederlandse openbare weg aan te pakken. Centraal staat hoe overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen de ontwikkeling van autonoom rijden in Nederland kunnen versnellen, met uitdagingen als het opstellen van een juridisch kader en het verbeteren van digitale en fysieke infrastructuur. Het is de insteek van Connekt om hier een integrale benadering te kiezen. Zo wordt ervoor gezorgd dat deze ontwikkeling niet alleen als technology push wordt gezien, maar geplaatst wordt in het bredere perspectief van de mobiliteitstransitie en de Movi2050-doelen. Doel is om een gedeeld systeembeeld en een gezamenlijke visie te creëren op de gewenste rol van autonome voertuigen in het mobiliteitssysteem van de toekomst, zodat deze technologie aantoonbaar bijdraagt aan maatschappelijke opgaven.

Gebiedsgerichte uitwerking van bereikbaarheidsprofielen: IenW werkt aan de uitrol van het bereikbaarheidspeil en wil regio's ondersteunen hun eigen bereikbaarheidsprofiel op te stellen om zo hun ambities voor bereikbaarheid te bepalen. Omdat op gebiedsniveau de samenhang tussen verschillende opgaven concreet wordt, zoals tussen de mobiliteitstransitie, de woningbouwopgave en de energietransitie, is dat een goed vertrekpunt voor een integrale benadering. Connekt verkent de komende maanden samen met CROW en IenW mogelijkheden voor samenwerking met één of meerdere regio's om gezamenlijk een integrale benadering toe te passen. Insteek is om met deze regio's een casus uit te kiezen, daarbinnen relevante stakeholders samen te brengen en een gedeeld systeemontwerp te creëren, zodat de mobiliteitstransitie in die regio's sneller en effectiever vorm krijgt. Daarvoor benutten we bestaande connecties met regionale partijen als MRDH, VRA, SmartwayZ.NL, FlevoMobility en hive.mobility.

6.2 Bijeenkomst deelnemers verkenning integrale aanpak

Op dinsdag 18 augustus 2025 vond een bijeenkomst plaats bij Connekt in Delft, waarop een concept van dit rapport aan de deelnemers is voorgelegd. Hieronder volgt een verslag van die bijeenkomst. De opmerkingen en aanvullingen uit deze bijeenkomst zijn verder ook in dit eindverslag verwerkt.

Introductie en stand van zaken

De bijeenkomst werd geopend met een toelichting door Johan Weggeman, de projectleider Mobiliteitsvisie 2050 bij IenW, op de huidige stand van zaken rondom de bereikbaarheidsdoelstellingen. De nadruk ligt momenteel op:

- verdere ontwikkeling van de monitor in samenwerking met KiM en PBL;
- het formuleren van een bereikbaarheidspeil voor goederenvervoer;
- de doorvertaling van het bereikbaarheidspeil naar de regio's;
- en het verkennen van mogelijkheden om daadwerkelijk op het bereikbaarheidspeil te sturen.

Reacties op bevindingen

De aanwezigen onderschrijven de bevindingen. Los van een meer genuanceerde formulering van een aantal conclusies zijn er geen zaken waar men het niet mee eens is. Wel leeft de wens om de inzichten concreter te maken: welke grote veranderingen staan ons te wachten, welke keuzes moeten worden gemaakt, welke consequenties hebben deze en wat betekent dit voor het Connekt-netwerk?

Benoemde kernopgaven en uitdagingen

- Een breed gedeeld beeld is dat de grootste opgave in de komende jaren ligt in het in stand houden en beter benutten van de bestaande infrastructuur. Fundamentele verschuivingen in

modaliteitsgebruik worden niet verwacht; het gaat naar verwachting om beperkte verschuivingen van enkele procenten.

- Een ander breed gedeeld beeld is dat mobiliteit bij uitstek een ruimtelijk vraagstuk is en dus integraal moet worden benaderd.
- Wel bestaat er nog diversiteit in de mate waarin het bereikbaarheidsdenken wordt geaccepteerd. Waar in het verleden drukte als belangrijkste probleem werd ervaren, verschuift de focus in Movi2050 naar verschraving van het mobiliteitssysteem. Dit leidde tot veel gesprek, want dit perspectief is nog niet vanzelfsprekend. Benadrukt werd om dergelijke discussies over de inhoud van de Movi2050 te scheiden van die over de realisatie. Als de inhoud als vertrekpunt wordt geaccepteerd, kunnen overheid, markt en overige netwerkpartners samen concreet aan de slag met de uitvoering.
- De rol van de politiek is hierbij onmisbaar: keuzes maken en visie toepassen vergt een reeks politieke besluiten die niet uitsluitend door IenW of afzonderlijke partijen kunnen worden genomen.
- Ook wordt geopperd om meer te leren van internationale voorbeelden.

Koppelkansen met regionale casussen

Het momentum ligt momenteel bij het opstellen van regionale strategieën voor de bereikbaarheid van voorzieningen, onder andere in het Programma Vitale Regio's. Hierin ziet IenW ook koppelkansen: door samen met regio's casussen te kiezen waar een integrale benadering meerwaarde heeft, kan op regionale schaal bewijslast worden opgebouwd. Dit kan vervolgens breder worden uitgerold. Mogelijk kan bredere kennisdeling plaatsvinden via CROW. Binnen dergelijke casussen kan bovendien breder worden gekeken, bijvoorbeeld door onderwijsinstellingen (en hun roostering) of zorginstellingen (en hun verwijsgedrag) te betrekken.

Vervolgstappen en rol van Connekt

De boodschap aan Connekt is om door te gaan en door te zetten: het gedachtegoed staat, nu is concrete invulling nodig, zodat het makkelijker wordt om de koppeling te maken met andere producten (bijvoorbeeld de onderzoeksagenda van CROW en het KiM of oplossingen van marktpartijen). De toegevoegde waarde ligt in het onderzoeken van wat er speelt, een overzicht maken wie wat te bieden heeft, partijen verbinden en zorgen dat geen gaten blijven liggen. De bereidheid om bij te dragen is er, zo werd ook tijdens de bijeenkomst bevestigd. Partijen zijn bereid om mee te denken over het gedachtegoed, inzichten te delen of aan te sluiten bij concrete casussen zodra die voorliggen. Waar het om gaat, is het organiseren van continuïteit: het mechanisme ontwikkelen waarmee vraagstukken gekozen worden en financiering regelen om deze ook daadwerkelijk op te pakken.

7. Afsluiting

Naar aanleiding van de vraag van Kees van der Burg aan Connekt en haar leden hoe de implementatie van de Mobiliteitsvisie 2050 te versnellen en het antwoord wat daarop is gegeven, zijn we op pad gegaan om tot een concrete aanpak en vervolgstappen te komen. Daarin is bij een breder aantal stakeholders opgehaald of er behoefte en urgentie is voor een meer integrale benadering van de aan de MoVi 2050 verwante thema's en opgaven. Gevraagd is hoe we daarin het Connekt-netwerk kunnen benutten om tot versnelling te komen van implementatie van de visie. Daaruit blijkt dat er al veel gebeurt (met het risico voor overlap en overvragen) maar dat er desondanks meer (of iets anders) nodig is om tot implementatie van de visie te komen.

Dat 'iets (anders)' begint met organisatie. Welke thema's en onderwerpen staan bovenaan als het gaat om urgentie, potentiële impact en toegankelijkheid? Per opgave of thema, wat is het doel, wat zijn de obstakels, wat zijn de belangrijkste stakeholders en hoe gaan we de samenwerking organiseren? In de regionale doorvertaling van de Movi2050 naar een bereikbaarheidsanalyse en plan van aanpak per regio ligt daarvoor een kans. Daar kan de integrale benadering op kleine schaal worden opgezet met een aantal casussen, om die daarna op te kunnen schalen. Voor Connekt ligt het hierbij voor de hand om bestaande connecties te benutten met regionale partners (bijv. MRDH, VRA en FlevoMobility) en met adviesbureaus die al domeinoverstijgend opereren. Ongetwijfeld komen er na de eerste trajecten gedeelde patronen en oplossingen in beeld. En zodra de grotere puzzel achter de mobiliteitstransitie bekend is, wordt de waarde van elk afzonderlijk puzzelstukje zichtbaar. Voor het Connekt-netwerk zal dit betekenen dat nieuwe verbindingen moeten worden aangegaan, bijvoorbeeld met werkgevers, het onderwijs en de zorg.

De uitdaging is groot, maar het momentum is er. Het is dan ook bemoedigend om te constateren dat lenW in het interne document "De Toekomst Bereikbaar" organisatieontwikkelingen van DGMO beschrijft die in lijn zijn met de bevindingen in dit rapport. Als we erin slagen om deze beweging gezamenlijk gedragen maken, kan de MoVi2050 uitgroeien van visie naar werkelijkheid. Door een aanpak als in bijlage 1 en 2 van dit rapport te kiezen om respectievelijk het systeem uit te voeren of in workshopvorm in kaart te brengen, kunnen we samen laten zien dat een integrale aanpak niet alleen nodig, maar ook haalbaar en effectief is. Met dit rapport is de eerste stap gezet; nu is het tijd om samen aan de slag te gaan.

Contact

Sybe Andringa

Project Manager | Connekt

Connekt

+31 6 45979398

sybe.andringa@connekt.nl

Ezelsveldlaan 59, 2611 RV, Delft

Joost van der Made

Director Transport Services | Capgemini Invent

Capgemini Nederland

+ 31 6 12611885

joost.vander.made@capgemini.com

Reykjavikplein 1, 3543 KA Utrecht

Bijlage I: Voorgestelde aanpak uitvoeringsfase systeemaanpak: de intermediaire dienst van Connekt

Deze bijlage bevat een voorstel voor hoe de uitvoeringsfase van een systeemaanpak eruit kan zien. Waar bijlage 2 zich focust op het in kaart brengen van het systeem en de benodigde schakels en governance om tot (versnelde of grotere) impact te komen, gaat de aanpak in deze bijlage over de daadwerkelijke uitvoeringsfase.

Het op gang brengen van maatschappelijke vernieuwingen binnen ecosystemen

Het stimuleren van maatschappelijke vernieuwing is een belangrijk onderdeel van beleid. Vernieuwing helpt om maatschappelijke doelstellingen, zoals bereikbaarheid, weerbaarheid en veerkracht, concurrentiekracht en duurzaamheid sneller en effectiever te realiseren.

Met vernieuwing bedoelen we niet alleen onderzoek of ideeënvorming, maar vooral ook de daadwerkelijke toepassing in de praktijk. Het gaat om het op gang brengen van een beweging en het opschalen van initiatieven tot een niveau waarop ze echt maatschappelijk effect hebben. Onderzoek is daarbij nuttig als voorbereiding, maar pas de stap naar implementatie zorgt voor verandering.

Een overheid kan die vernieuwing op verschillende manieren op gang brengen, zoals door het herzien van wetgeving en regulering, het anders inrichten of uitvoeren van overheidstaken, het herzien van concessie- en inkoopbeleid of het bieden van subsidies. De meest complexe, maar vaak ook de meest effectieve aanpak is echter om dit op ecosysteemniveau te doen.

Een ecosysteem bestaat uit verschillende typen organisaties die elkaar enerzijds nodig hebben en anderzijds ook ieder hun eigen belang en positie hebben. Vaak speelt de overheid hierin een actieve rol. Omdat zo'n vernieuwend ecosysteem bestaande belangen en verdienmodellen kan raken, is draagvlak cruciaal. Dat vraagt om een besturingsvorm waar "gepolderd" wordt over de richting van deze vernieuwingen. Om dit te organiseren, is eerst een goed begrip nodig van hoe belangen en verdienmodellen samenhangen, welke "waarheden" als onwrikbaar aangenomen worden, wie de belangrijke beïnvloeders zijn en welke bedreigingen of kansen verandering kunnen versnellen. Ook helpt het om te weten welke partijen "hongerig" zijn om risico te nemen en welke inspirerende voorbeelden uit andere sectoren of landen laten zien dat het anders kan.

Binnen dit ecosysteem kunnen partijen verschillende acties gezamenlijk oppakken om vernieuwing te ondersteunen:

- Het verlagen van risico's rondom vernieuwing, bijvoorbeeld door de vernieuwing op kleine schaal te bewijzen in de praktijk (rekening houdend met verdienmodellen), eerste implementaties te ondersteunen, expertise en organisatiekracht beschikbaar te stellen en opstartrisico's financieel af te dekken.
- Het ontzorgen van partijen, bijvoorbeeld via richtlijnen, standaarden, trainingen en het stimuleren van een aanbod van competente dienstverleners.
- Het vergroten van de vraag naar nieuwe concepten en diensten, bijvoorbeeld door leidende partijen of de overheid, of door consortia van partijen die de vernieuwing willen realiseren.
- Het aanpassen van regelgeving (of de interpretatie en uitvoering daarvan) zodat deze vernieuwende oplossingen stimuleert in plaats van belemmert.

Voorgestelde Aanpak: de intermediaire dienst van Connekt

Via de intermediaire dienst van Connekt kan dit ecosysteem van vernieuwing worden gerealiseerd. Daarvoor hanteren we twee uitgangspunten: het borgen van draagvlak in de besturingsvorm en het realiseren van uitvoeringskracht. We realiseren dit met een combinatie van de volgende 3 competenties.

1. Het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak die draagvlak heeft bij een divers netwerk.

Vernieuwing in ketens of netwerken van organisaties komt vaak niet vanzelf tot stand, omdat het om partijen uit verschillende sectoren en met uiteenlopende belangen gaat. Daarom is er een beleidsmatige noodzaak om een gezamenlijke en gedragen aanpak te stimuleren.

Zo'n aanpak vraagt om:

- Het analyseren van eerdere pogingen en oorzaken van uitblijvend succes;
- Het verkennen van lopende initiatieven en mogelijke overlap;
- Het opbouwen van een netwerk van sleutelfiguren en kennishouders;
- Het ontwikkelen van een interventie die draagvlak heeft (aansluit bij belangen, financiën en kansen).

Daarbij is zorgvuldigheid nodig in de inzet van publieke middelen (bijvoorbeeld via innovatief aanbesteden of speciale subsidievormen) en in de beleidsmatige afstemming met betrokken partijen.

2. Het uitvoeren van programma- en projectmanagement van interventies

Uitvoeringskracht komt vervolgens concreet tot stand door programma- en projectmanagement. We zetten vele projecten uit aan derden, die ervoor zorgen dat effectieve vernieuwing met breed maatschappelijk draagvlak tot stand komt. Dit kent de volgende uitgangspunten:

- **Draagvlak.** We houden rekening met de vele belangen en zorgen er zo voor dat de projecten leiden tot opschaling.
- **Snel bijsturen.** We hanteren een "agile" aanpak waarbij op basis van feedback uit de praktijk snel bijgestuurd kan worden.
- **Kennis over aanbesteden.** We hebben kennis van het rechtmatig, doelmatig en doeltreffend toepassen van innovatieve aanbestedings- en subsidievormen.
- **Omgaan met commerciële belangen.** We bewaren de balans tussen het maatschappelijk breed toepasbaar maken van vernieuwingen, zodat deze niet exclusief bij één partij belanden, en het respecteren van commerciële belangen en IP-rechten die bedrijven motiveren om te investeren en op te schalen.

3. Het beheren van overheidsmiddelen en verantwoording afleggen

Het grootste deel van de ingezette middelen zal vanwege de noodzakelijke expertise, netwerk en snelheid direct worden uitgezet door de intermediaire partij. Deze partij treedt op als aanbestedende dienst en, waar van toepassing, als subsidieverlener met mandaat van IenW. De gemaakte kosten worden bij IenW gedeclareerd en na goedkeuring doorbetaald aan derden. Hiervoor is een gedegen administratieve inrichting nodig, met duidelijke processen en tools die de financiële verantwoording borgen. Dit geldt ook voor EU-subsidietrajecten (zoals in DEP of CEF calls), waar IenW een rol zou willen spelen (bijvoorbeeld als beneficiary, WP lead, coordinator of financial support for third parties).

De Topsector Logistiek als voorbeeld

De Topsector Logistiek is een van de programma's waarvoor Connekt de hierboven uitgelegde intermediaire dienst verleent.

De kracht van de Topsector Logistiek

In 2012 startte EZ met het Topsectorenbeleid, met de Topsector Logistiek als één van de 9 topsectoren. De opzet is een samenwerking van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen om samen de belangrijkste vraagstukken aan te pakken door middel van innovatie. IenW was vanaf de start actief betrokken, levert de rijksvertegenwoordiger in het Topsteam en financiert sinds 2016 een deel van het programma (naast EZ).

De Topsector Logistiek is een krachtig ecosysteem. De volgende punten vatten dit samen:

1. Focus op adoptie, opschaling en toepassing

De Topsector Logistiek is uniek omdat er al jaren niet alleen in onderzoek, maar vooral ook in opschaling en toepassing wordt geïnvesteerd. Onderzoeksprojecten kunnen op deze manier goed worden opgepakt in de praktijk en er wordt direct door en met betrokken partijen geëxperimenteerd en toegepast.

2. Grote waarde voor IenW

De Topsector Logistiek werkt aan het realiseren van beleidsdoelen van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, zoals neergelegd in de Beleidsvisie Goederenvervoer. Het richt zich op een weerbaar, duurzaam en bestendig logistiek systeem, bijvoorbeeld door te werken aan eenvoudige methodieken voor CO2 meten en verbeteren en door in te zetten op verbetering van het multimodale goederensysteem en digitalisering. Ook andere ministeries, naast EZ en IenW, maken gebruik van het ecosysteem van de Topsector Logistiek. VRO zet middelen binnen het Schoon en Emissieloos Bouwen (SEB) programma in via de governancestructuur en uitvoeringsorganisaties van de Topsector Logistiek. Dit heeft geleid tot snelle omzetting van doelen naar activiteiten met een goede bijdrage aan de beleidsdoelen.

3. Samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen

Binnen de Topsector Logistiek wordt samengewerkt door meer dan 1600 bedrijven en kennisinstellingen. Deze partijen zorgen voor eenzelfde bedrag aan cofinanciering naast de overheidsmiddelen. Logistiek is toepassingsgericht en het direct kunnen vertalen van projecten in de praktijk is essentieel geweest voor de samenwerking met het bedrijfsleven. Bedrijven kennen een grote mate van acceptatie van de gevonden oplossingen.

4. Slagvaardige governance

De Topsector Logistiek beschikt over een heldere governancestructuur (figuur 1) met stuurgroepen waar zowel de overheid, het bedrijfsleven als kennisinstellingen gezamenlijk regie voeren over het geheel, prioriteren en beslissen over de uitvraag van onderzoeks- en opschalingsprojecten. Deze directe invloed maakt het relevant voor alle partijen, inclusief het bedrijfsleven, om deel te nemen aan de Topsector Logistiek.

Implementatie en opschaling

Connekt ondersteunt de stuurgroepen door het omzetten van hun doelen en focus in een samenhangend programma. Op rechtmatige en doelmatige wijze zet Connekt uitvragen uit, waaronder Europese aanbestedingen. Bedrijven en consortia schrijven in. Resultaten worden gedeeld in de stuurgroepen, die bijsturen op gewenst resultaat. Connekt denkt na over hoe, tegen inzet van zo weinig mogelijk middelen, zo veel mogelijk kan worden bereikt.

Relatie DGMO – Topsector Logistiek

DGMO is lid van twee van de vier stuurgroepen: Fleur de Bruijn bij Steden en Ruimte en Alma Butter bij Mobiele Werktuigen en Bouwlogistiek. Het Topsector gedachtengoed is overgenomen binnen het programma CO2 meten en verbeteren, onderdeel van Verbeteren Logistieke Efficiëntie van het Terugsluis programma.

Voorbeeld:

Door inzet op community benchmarks zijn in korte tijd in meer dan 80 sectoren 4 tot 5 bedrijven per sector aan de gang gegaan met meten en verbeteren van CO2 prestaties en verhogen van de efficiëntie.

Met de emissievoorspeller zijn bouwbedrijven in staat beter zicht te krijgen op de (stikstof) uitstoot van projecten en kunnen vergunningen sneller worden afgegeven.

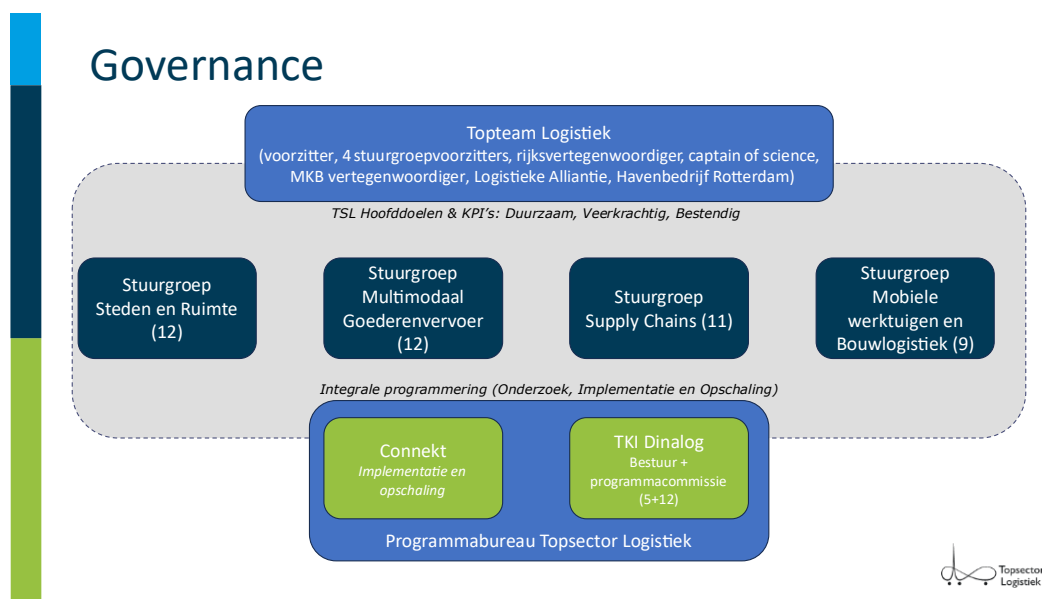
Via Doe het zero infomeren we kleine bedrijven in de steden over zero emissie zones en verduurzaming en geven tegelijkertijd handelingsperspectief.

Vertaling naar Movi2050/de mobiliteitstransitie

Als de mogelijkheid ontstaat om deze aanpak ook voor het realiseren van de Mobiliteitsvisie in te zetten, met eenzelfde publiek-private programmatische aanpak, zouden we als eerste zorgen voor het:

- Scherp definiëren van de hoofddoelen en focus, met voldoende draagvlak;
- Creëren van voldoende ruimte vanuit de overheid voor bedrijven om mee te denken en mee te bepalen;
- Goed betrekken van probleemeigenaren, zoals provincies, steden, regio's, en vertegenwoordigers van de vraagkant, zoals reizigersverenigingen, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en werkgevers;

Dit kan Connekt omdat zij een sterke, onafhankelijke partij is, wat een voorwaarde is voor het welslagen voor deze aanpak.



Figuur 1. Governance Topsector Logistiek

Bijlage II: voorgestelde workshopvorm ontwerpfase integrale aanpak

In deze bijlage beschrijven we een workshopvorm waarmee een integrale aanpak kan worden ontworpen voor vraagstukken rondom bereikbaarheid van voorzieningen. Zoals eerder beschreven, blijkt uit de gesprekken dat om de Mobiliteitsvisie 2050 te realiseren, het nodig is om mobiliteitsvraagstukken meer integraal aan te pakken. Hoewel er al steeds meer dossiers gestapeld worden, blijft het lastig om mobiliteit als één systeem te besturen. Zowel binnen overheden als binnen de sector als geheel.

De beschreven aanpak in dit document kan hiervoor een eerste stap zijn. Onze stelling is: als we voor een aantal belangrijke initiatieven in het mobiliteitsdomein *met alle relevante stakeholders* het systeem in kaart brengen, dan vormt dat de juiste basis om mobiliteit meer als systeem te gaan besturen. Hierna beschrijven we de wat ons betreft relevante stappen voor het in kaart brengen van het systeem, waarna we dit illustreren met vier voorbeelden. Merk op dat we bij deze voorbeelden geen volledigheid nastreven; daarvoor zouden we dit met alle relevante stakeholders moeten doen. Het is slechts de intentie om te illustreren hoe de aanpak eruit kan zien.

Opzet & uitgangspunten integrale aanpak

De hieronder beschreven aanpak heeft als uitgangspunt dat de impact van specifieke interventies bepaald wordt door hoe de doelgroep in staat wordt gesteld om daadwerkelijk hun gedrag aan te passen. In het kader van de Mobiliteitsvisie gaat dat om reizigers, maar ook om mensen en organisaties die invloed hebben op de reisbehoefte van die reizigers, zoals werkgevers in relatie tot forenzen. Transformatie in gedrag begint met *kennis* (men moet weet hebben van het onderwerp), *houding* (men moet de verandering als waardevol zien en relevant voor hunzelf) en *gedrag* (van *willen* over gaan op *doen*, waarbij het *kunnen* essentieel is). In deze transformatie vormen meerdere schakels een waardeketen, die zo sterk is als de zwakste schakel. Juist in mobiliteit vallen meerdere praktische schakels vooralsnog tussen de wal en het schip. Insteek is om de keten in beeld te hebben en met elkaar het versterken en besturen van die keten te organiseren.



Een quote van Einstein luidt: “Je moet een probleem zo simpel mogelijk maken... maar niet simpeler”. Op thema’s en rondom interventies begrijpen welke factoren daadwerkelijk gedrag en daarmee verandering en impact beïnvloeden maakt de opgave niet complexer, maar geeft juist richting, focus en prioriteit. Het helpt om duidelijk te krijgen wat al goed loopt, wat verbeterd moet worden en wat nieuw is en opgestart moet worden. Om dat vervolgens vanuit een ecosysteem te gaan organiseren. Om niet alles direct aan te pakken en op te lossen, maar om methodisch stappen te zetten.

Belangrijk is om klein en pragmatisch te beginnen, met één onderwerp wat belangrijk en urgent is, waarop energie zit en waar een behoefte lijkt te liggen voor een systeemaanpak. Vanuit behandeling van dat eerste onderwerp kan de aanpak worden bijgestuurd. Bij behandeling van volgende onderwerpen op de ‘short list’ zal blijken dat er veel overlap bestaat in zowel de schakels van de ketens als het versterken daarvan. Met elk traject zal het overkoepelende systeem voor implementatie van

MOVI2050 beter in beeld komen, waarmee overheid en stakeholders grip gaan krijgen op het realiseren van de gewenste bereikbaarheid van de toekomst.

Voorstel workshopvorm

Als er een onderwerp geïdentificeerd is dat belangrijk en urgent is en waar een behoefte lijkt te liggen voor een systeemaanpak, dan kan samen met de (publieke) casushouder een workshop plaatsvinden. Voorafgaand aan de workshop wordt samen met de casushouder een stakeholderanalyse uitgevoerd om relevante partijen te identificeren en hun betrokkenheid en invloed te begrijpen. Daarnaast wordt relevante kwantitatieve en kwalitatieve informatie verzameld om de workshop gefundeerd te kunnen uitvoeren.

De workshop zelf bestaat uit een dagdeel van circa 2 tot 3 uur. Tijdens deze sessie gaan alle deelnemers gezamenlijk aan de slag om het mobiliteitssysteem rond het vraagstuk te doorgronden. Dit zorgt ervoor dat diverse perspectieven en expertise samenkomen en dat er een gezamenlijk begrip ontstaat van huidige knelpunten, potentiële oplossingen en prioriteiten. Dit gebeurt door de volgende 6 stappen te doorlopen.

1. **Scoping:** bepalen van het onderwerp en het bereik.
 - Inventarisatie van het centrale vraagstuk en relevante doelgroepen.
 - Identificatie van type reizen, reizigers en regio's die relevant zijn.
 - Bepalen van omvang, aandeel in het totaal en prioriteit volgens de 80-20 regel (welke 20% verandering zorgt voor 80% van de impact?).
 - Analyse van huidige situatie en context: waarom is het zoals het nu is? Daarin bijvoorbeeld gebruikmakend van het ADKAR-model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability en Reinforcement) of het COM-B model (Capability, Opportunity, Motivation – Behaviour).
 - Selectie van focus-use cases die maximale impact bieden.
2. **Wishful thinking:** ideale toekomstbeelden definiëren.
 - Formuleren van gewenste situatie en ambitieniveau voor 2050, 2040 en 2030 door middel van backcasting.
 - Afstemming van doelen van het initiatief op de Movi2050-ambities en bredere maatschappelijke doelen.
 - Visualiseren van gewenste gedragsverandering en systeemwerking in het ideale scenario.
3. **Huidige situatie:** analyse van het bestaande systeem.
 - In kaart brengen van de huidige situatie en werkingsmechanismen van het systeem.
 - Identificatie van oorzaken, afhankelijkheden en knelpunten met behulp van causale diagrammen en het stellen van de "waarom"-vraag.
 - Uitvoeren van een systeemanalyse om te begrijpen waar de belangrijkste hefboom punten liggen.
4. **Probleemstelling:** kansen en deelproblemen identificeren.
 - Bepalen van obstakels en bedreigingen richting het gewenste toekomstbeeld.
 - Ontleden van het vraagstuk in concrete deelproblemen, geformuleerd als "Hoe kunnen wij ...?"
 - Clusteren van uitdagingen om tot de kern van het probleem te komen.
 - Prioriteren van de belangrijkste deelproblemen, bijvoorbeeld via dot voting.

5. **Oplossingsrichtingen:** ontwikkelen en beoordelen van interventies.
 - Verkennen van mogelijke oplossingen op het gebied van infrastructuur, data / software, gedragsinterventies en aanpassingen aan de organisatie.
 - In kaart brengen van gedragsinterventies zoals het verleiden tot spreiden, mijden of anders reizen.
 - Customer journey mapping en service design om in kaart te brengen waar een reiziger tegen knelpunten aanloopt die ander gedrag in de weg staan.
 - Capability mapping van stakeholders: identificeren wie met welke middelen zou kunnen bijdragen aan de gewenste mobiliteitstransitie.
 - Toepassen van afwegingskaders en roadmapping om keuzes en prioriteiten te bepalen.

6. **System design & governance:** bepalen hoe we het gezamenlijk kunnen organiseren.
 - Vertalen van de wat & waarom naar wie & hoe: verantwoordelijkheden en rollen vaststellen.
 - Bepalen van de meest passende organisatievorm en governance-structuur. Bijlage 1 bevat de voorgestelde aanpak vanuit Connekt om deze uitvoering verder vorm te geven.
 - Toetsen van keuzes aan haalbaarheid, samenwerkingsmogelijkheden en de bijdrage aan Movi2050.
 - Voorbereiden van een plan voor implementatie, monitoring en doorontwikkeling van het systeem.

Door deze aanpak met een diverse groep stakeholders te doorlopen, ontstaat niet alleen inzicht in het mobiliteitssysteem rondom het vraagstuk, maar ook draagvlak en een basis voor samenwerking. Dit vormt wat ons betreft de sleutel voor het realiseren van de Movi2050.

Bijlage III: Verhaallijn (slides) gebruikt bij de gesprekken

Het antwoord

Connekt response Mobiliteitsvisie 2050

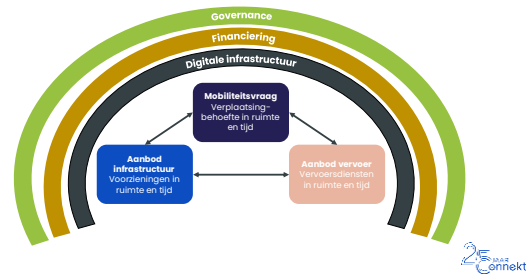
- Meer dan Mobiliteit/Bereikbaarheid = vraag/aanbod.
- Besturing verbeteren/prestatie van 'het geheel'
- Samenwerking over silo's en partijen heen



30 mei 2024



Systeem



Scala aan onderwerpen ...



- Waar zit urgentie?
- Waar zit energie?
- Waar behoefte aan andere aanpak?



'Forenzen worden de dupe'



Connekt verbindt!



De volgende stap

Interviews diverse stakeholders voodraagvlak, validatie financiering

Kick off & werksessie Systembenadering Realisatie Movi2050 | Juni 2025

- Shortlist & selecteren onderwerpen voor fase 1
- Bepalen beoogde impact
- Identificeren van waardeketen en ontbrekende schakels
- In kaart brengen van de stakeholders
- Organiseren van versterking van de waardeketen
- Evalueren, leren, bijsturen, doorpakken!

