



# Evaluatie

Tijdelijke subsidieregeling stimuleren  
bundeling van goederenstromen voor vervoer  
op het spoor

## Eindrapportage



Datum: 7 oktober 2016  
Voor: Ministerie van Infrastructuur en Milieu

## Inhoud

1	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding en doel .....	3
1.2	Dit rapport .....	3
2	Achtergrond van de evaluatie .....	4
2.1	Inleiding .....	4
2.2	Marktcontext: rol spoorvervoer in logistieke ketens .....	4
2.3	Beleidskader spoorgoederenknoppunten aanleiding voor subsidieregeling .....	6
2.4	De projecten .....	8
2.5	Aanpak Evaluatie subsidieregeling .....	10
3	Resultaten evaluatie subsidieregeling .....	12
3.1	Inleiding .....	12
3.2	Hoofdrichting 1: De uitvoering .....	12
3.2.1	Aanvraagprocedure .....	12
3.2.2	Begeleiding van het project .....	13
3.3	Hoofdrichting 2: De inhoud van de projecten .....	16
3.3.1	Bijdrage van de regeling .....	16
3.3.2	Weggenomen drempels .....	17
3.3.3	Effectiviteit: Kleinschaligheid.....	19
3.3.4	Effectiviteit: Ketenbesef .....	20
3.3.5	Effectiviteit: Samenwerkingsvormen .....	22
3.3.6	Effectiviteit: het rijden van treinen.....	24
3.4	Hoofdrichting 3: De blik naar de toekomst.....	25
3.4.1	Toekomst binnen de partijen/projecten.....	25
3.4.2	Verbredingspotentie en bereidheid tot delen .....	26
4	Conclusies en aanbevelingen evaluatie subsidieregeling .....	28
4.1	Samenvatting conclusies .....	28
4.2	Bredere lessen voor bundeling goederenstromen .....	30

## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding en doel

Het stimuleren van het goederenvervoer per spoor is de laatste decennia een vast onderdeel van het overheidsbeleid, zowel in Nederland als in Europa. Deels om een alternatief te zijn voor het (congestiegevoelige en minder duurzame) wegvervoer, deels om gedane investeringen (zoals in de Betuweroute) zo goed mogelijk te laten renderen. Een mogelijk knelpunt voor het gebruik van het spoor binnen logistieke ketens is dat voor “kleinere” stromen het wegvervoer de meest aangewezen vervoerwijze is. Het “bundelen” van stromen vergroot de kansen voor het spoor. Om deze bundeling te stimuleren is er door het ministerie in 2012/2013 een subsidieregeling ter beschikking gesteld. Deze regeling was er op gericht om bestaande fysieke en organisatorische drempels aan te pakken en heeft geleid tot acht concrete projecten.

Dit rapport beschrijft de resultaten van de evaluatie van deze subsidieregeling. Daarbij is het volgende doel geformuleerd:

**Vaststellen in hoeverre de subsidieregeling bundeling goederenstromen op het spoor heeft bijgedragen aan het beslechten van organisatorische en fysieke drempels**

Vanuit dit doel zijn de projecten op een aantal aspecten doorgelicht door middel van analyse van de rapportages en gesprekken met vertegenwoordigers van organisaties die bij de projecten betrokken zijn geweest. Alle oordelen en conclusies in dit rapport zijn de verantwoordelijkheid van TRAIMCO, gebaseerd op de analyse van rapportages en de uitkomsten van gesprekken.

### 1.2 Dit rapport

In dit rapport wordt in hoofdstuk 2 de achtergrond voor de evaluatie weergegeven. Daarbij wordt ingegaan op de marktcontext, de beleidsachtergrond, de regeling zelf en op de aanpak van deze evaluatie. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op resultaten die in drie hoofdrichtingen worden beschreven, te weten:

- De uitvoering van de regeling (procedures, communicatie, etc.)
- De inhoud van de projecten (effectiviteit, bijdrage regeling, etc.)
- De blik naar voren (leermomenten, aanbevelingen, etc.)

Bij de eerste twee hoofdrichtingen wordt derhalve meer “teruggekeken” en bij de laatste meer vooruitgekeken.

In hoofdstuk 4 tenslotte worden de belangrijkste conclusies samengevat en aanbevelingen gedaan.

## 2 Achtergrond van de evaluatie

### 2.1 Inleiding

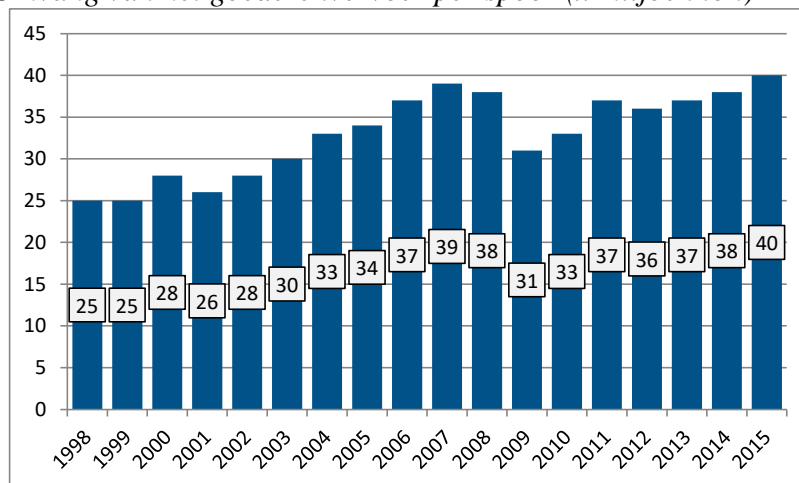
In dit hoofdstuk wordt de achtergrond van de evaluatie beschreven. Hiertoe wordt eerst in paragraaf 2.2 een beknopte beschrijving gegeven van de markt waarbinnen de subsidieregeling een rol heeft gehad, waarna in paragraaf 2.3 de beleidsmatige achtergrond en aanleiding wordt weergegeven. Paragraaf 2.4 bevat een beschrijving van de concrete projecten die onder de subsidieregeling uitgevoerd zijn. Tot slot wordt in paragraaf 2.5 de aanpak van de evaluatie gegeven.

### 2.2 Marktcontext: rol spoorvervoer in logistieke ketens

#### *Huidige omvang*

De omvang van het goederenvervoer per spoor heeft zich de afgelopen jaren positief ontwikkeld. Na een flinke stijging in de periode 2000 – 2007 heeft ook het spoorvervoer de effecten van de economische crisis gevoeld. De omvang van het spoorvervoer is in 2015 voor het eerst weer boven het hoogste niveau van voor de crisis uitgekomen: 40 miljoen ton.

**Figuur 1** Omvang van het goederenvervoer per spoor (x miljoen ton)



Bron: CBS Statline

Het spoorvervoer heeft een relatief beperkt aandeel in het vervoer van goederen “over land”. In Europa als geheel bedraagt het aandeel spoor zo’n 14-17%. In Nederland is dat logischerwijs lager (3-4 %), met name vanwege de beschikbaarheid van vaarwegen waardoor het aandeel binnenvaart in Nederland groot is. Het merendeel van het spoorvervoer in Nederland heeft een internationaal karakter. Van de 40 miljoen ton in 2015 betrof 36 miljoen ton internationaal vervoer: een aandeel van 90%. En een groot deel is gerelateerd aan het achterlandvervoer van de (zee-)havens. Belangrijke goederensoorten die via het spoor vervoerd worden zijn: erts en kolen, containers, vloeibare bulkclading.

Het vervoer van goederen is een activiteit die altijd gezien dient te worden binnen logistieke ketens. Logistiek is een van de topsectoren in Nederland. Vanuit de monitor die voor deze sector is opgesteld is onderstaande beschrijving overgenomen.

### **Kader**      *Karakterisering belang logistieke sector in Nederland*

*De Monitor Logistiek en Goederenvervoer laat zien dat de logistieke sector van belang is voor de Nederlandse economie en maatschappij:*

- *De sector logistiek is belangrijk voor de Nederlandse economie. In Nederland hadden 793.000 mensen, oftewel 9,0% van alle Nederlanders, in 2012 een baan met logistieke activiteiten. In 2010 was dit 766.000 mensen (8,7%), de groei was in 2010-2012 3,5%. De totale werkgelegenheid in Nederland groeide met 0,4% over dezelfde periode, dus de werkgelegenheid in de logistieke functie kende een meer dan gemiddelde groei.*
- *Nederland was in 2014 nr. 2 op de mondiale Logistics Performance Index ranglijst, achter Duitsland en voor België. De integrale logistieke infrastructuur van Nederland wordt door het mondiale bedrijfsleven als zeer concurrerend gezien, maar de concurrentie met Duitsland en België is hierbij intens.*
- *Nederlandse logistieke ondernemingen boekten in 2012 47,6 miljard euro omzet, terwijl in heel Europa ruim 930 miljard euro logistieke omzet geboekt werd. Nederlandse bedrijven hebben hiermee 5% aandeel van alle logistieke omzet in de EU, terwijl de Nederlandse bevolking ca. 3% van de EU bedraagt*
- *De twee logistieke HBO-opleidingen in Nederland kenden in de periode 2009-2013 een toename van 925 naar 1275 studenten. De groei was 31% bij logistiek en economie en 54% bij logistics engineering.*

**Bron:** Monitor goederenvervoer en Logistiek voor Nederland, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Buck Consultants International, april 2015

### **Toekomstbeelden**

In veel beleidsplannen van de rijksoverheid, van havens zoals Rotterdam en ook van de Europese commissie wordt veel verwacht van de rol van het spoorvervoer. Het Witboek Transport van de Europese Commissie en de Havenvisie 2030 van het Havenbedrijf Rotterdam geven aan dat het spoorvervoer in de toekomst een absoluut en relatief belangrijkere rol moet gaan spelen in het vervoer in Europa. Prognoses van de Rotterdamse haven in de Visie 2030 laten een groei van het containervervoer zien van 11 naar 35 miljoen TEU in 2030. Hiervan zal een substantieel hoger aandeel dan nu over het spoor moeten worden vervoerd. Groei en versterking van vervoer op het spoor wordt met name gezien als kans voor verduurzaming van de (spoor) vervoersector en verbetering van het vestigingsklimaat van bedrijven in Nederland.

De prognoses die voor de rijksoverheid ten grondslag hebben gelegen aan diverse beleidsstukken voor het spoorgoederenvervoer (met name de Lange Termijn Spooragenda) laten ook een aanzienlijke stijging van het vervoer per spoor zien. Deze prognoses zijn opgesteld in 2012 en zijn een correctie op eerdere prognoses (onder meer vanwege mogelijke effecten van de crisis).

Alhoewel de prognoses, onder meer als gevolg van de effecten van de economische crisis, maar ook vanuit een aantal specifieke ontwikkelingen, naar beneden toe zijn bijgesteld, wordt er ook in de prognoses in alle scenario's een aanzienlijke groei verwacht. In de hoge scenario's zelfs een verdrievoudiging van het huidige niveau, tot aan 2040: een omvang van 120 miljoen ton.

In de dit jaar opgeleverde nieuwe WLO-scenario's zijn prognoses opgesteld voor 2030 en 2050, voor een Hoog en een Laag scenario. Deze laten voor het spoorvervoer een minder hoge groei zien (dan in de voorgaande lange termijnsenario's) tot maximaal 82 miljoen ton in 2050. Dit is nog altijd een verdubbeling ten opzichte van het huidige niveau.

Om aan al deze verwachtingen te kunnen voldoen voert het ministerie beleid gericht op het verder laten toenemen van de rol van het spoorgoederenvervoer in de logistieke ketens. In de volgende paragraaf wordt daar nader op ingegaan.

### 2.3 Beleidskader spoorgoederenknooppunten aanleiding voor subsidieregeling

De subsidieregeling is een direct uitvloeisel geweest van het vigerende beleidskader voor spoorgoederenknooppunten (Beleidskader Spoorgoederenknooppunten, augustus 2010, aangeboden als bijlage bij Tweede Kamerstuk, 2009-2010, 29984, nr.230). Dit beleidskader is opgesteld naar aanleiding van een actualisatie van het totale spoorgoederenbeleid. Kenmerk van deze actualisatie was dat de overheid, naast de focus op dikke havengerelateerde stromen, ook de rol van spoorgoederenknooppunten in het achterland wil versterken. De beleidsvisie is daarbij als volgt verwoord:

#### ***Kader: Beleidsvisie spoorgoederenknooppunten***

*Het kabinet erkent dat de voorgenomde ontwikkelingen maatschappelijke kansen bieden en wil graag de ontwikkeling en versterking van spoorgoederenknooppunten in het achterland aanmoedigen. De mogelijkheid om als logistiek dienstverlener en verlader ook het spoor als modaliteit te kunnen benutten is goed voor onze internationale concurrentiepositie, het vestigingsklimaat en het milieu. Als het leidt tot een verdere bundeling van spoorgoederenstromen, dan draagt het ook bij een betere benutting van de spoorcapaciteit (liever weinig lange, volle treinen, dan veel korte, halfvolle treinen). Tenslotte kunnen spoorgoederenknooppunten bijdragen aan verdere versterking van het havennetwerk en efficiëntere spoorprocessen in de haven. Dit versterkt de internationale concurrentiepositie van de havens.*

**Bron:** Tweede Kamerstuk, 2009-2010, 29984, nr.230

Aan deze visie heeft de rijksoverheid uitgangspunten voor beleid gekoppeld en een beleidsinzet geformuleerd. Belangrijk uitgangspunt van het rijk is dat een bottom up benadering wordt verkozen: *de verantwoordelijkheid voor knooppuntontwikkeling blijft bij marktpartijen en regionale overheden liggen. VenW en ProRail faciliteren knooppuntontwikkelingen die aan de beleidsuitgangspunten voldoen.* Ten aanzien van de beleidsinzet heeft het rijk een zestal acties geformuleerd waaronder: *een innovatieregeling spoorgoederenknooppunten ter verlaging van organisatorische, logistieke en fysieke drempels.* Teneinde aan deze actie invulling te geven heeft op 25 april 2012 (gewijzigd op 10 mei 2012) de Minister van Infrastructuur en Milieu een regeling gepubliceerd (*Staatscourant 2012, 8620*). Hierin opgenomen zijn: *bepalingen met betrekking tot verstrekking van subsidies ten behoeve van het verlagen van organisatorische en fysieke drempels voor bundeling van goederenstromen voor vervoer op het spoor (Tijdelijke subsidieregeling stimuleren bundeling van goederenstromen voor vervoer op het spoor), verder "de regeling".*

De regeling heeft partijen in het veld in staat gesteld om projecten uit te voeren waarbij een deel van de kosten, met een maximum van 200.000 Euro per partij gedekt is. De dekking betrof 50% van de subsidiabele kosten, zijnde de direct met het project verband houdende kosten van materieel en personeelsinzet. Investerings in infrastructuur waren expliciet uitgesloten. Het subsidieplafond voor de regeling bedroeg 3 miljoen Euro.

In de toelichting op de regeling heeft het rijk aangegeven welke knelpunten (drempels) in haar ogen het belangrijkste waren, en waar de regeling zich derhalve op zou moeten richten. Dit betrof:

### **A Kleinschaligheid**

Geconstateerd is dat bundeling of concentratie voordelig uitpakt voor het vervoer, maar dat innovatieve concepten voor continentaal spoorvervoer onvoldoende tot stand komen. Om te komen tot innovatieve concepten zal de kennis en expertise van verschillende partijen samen moeten komen.

### **B Ketenbesef**

Als binnen de vervoersketen partijen meer op de hoogte zijn van elkaars mogelijkheden zal dat kunnen leiden tot meer bundeling van goederenstromen. Onbekendheid met de mogelijkheden voor het vervoer per spoor maar ook de hoge transactiekosten in de multimodale vervoersketen vormen belemmeringen die aangepakt kunnen worden.

### **C Organisatie**

Van belang is dat de organisatie in de vervoersketen ook aansluit op actuele ontwikkelingen in de vervoersmarkt. Aansluiting bij de juiste partijen is hier een voorbeeld van. Zo is er een toename van het aandeel dat de verladers hebben in de besluitvorming over het voor- en natransport (t.o.v. de rederijen). Dit heeft consequenties voor de bundeling. Drempels ten aanzien van de samenwerking dienen aangepakt te worden.

De regeling heeft geleid tot de uitvoering van acht projecten, die in de volgende paragraaf kort omschreven worden. Alle projecten zijn beoordeeld op diverse criteria alvorens tot toekenning van subsidie en uitvoering is overgegaan. Er zijn geen projecten geweest die niet gehonoreerd zijn, sommige projecten zijn in hun aanpak aangepast aan de hand van de feedback op een oorspronkelijk plan. Een specifiek punt ten aanzien van deze regeling is de economische omstandigheden ten tijde van de regeling. De financiële positie van veel partijen was dusdanig dat minder snel geïnvesteerd werd in nieuwe of innovatieve trajecten die wellicht pas op de langere termijn tot succes kunnen leiden; zoals een verandering van logistieke concepten richting het spoorvervoer.

Tot de regeling is besloten door het ministerie van Infrastructuur en Milieu, waarbij in aanvang het toenmalige Agentschap NL van het ministerie van Economische zaken als uitvoeringsinstantie was aangewezen. Gedurende de uitvoering is de (inhoudelijke) projectbegeleiding neergelegd bij Rijkswaterstaat en de financiële begeleiding bij de opvolger van Agentschap NL, de Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland (RVO).

## 2.4 De projecten

Onderstaand volgt een korte beschrijving van elk van de acht projecten die met behulp van de regeling uitgevoerd zijn. In hoofdstuk 3 wordt bij elk aspect verwezen naar de respectievelijke projecten, vandaar dat een korte introductie gewenst is.

### Amsterdam-Berlijn

Dit project richtte zich op het opzetten van een shuttle vanuit het Amsterdamse Westhavengebied naar Berlijn. Shuttles in Nederland vanuit Rotterdam zijn er in voldoende mate aanwezig, maar vanuit Amsterdam niet. Basislading voor dit project betrof cacao. Een specifiek element binnen dit project was het gebruik van 30-voets containers, en dan met name het op efficiënte wijze kunnen laden en lossen van de containers. Deze transportoplossing moest wel door partijen geaccepteerd worden, hetgeen gelukt is. De treindienst heeft gereden, zij het in een lagere frequentie, met name door grote achterstanden bij de verbouwing van de fabriek in Duitsland. Als gevolg van deze lage frequentie zijn andere partijen verder niet aangehaakt, de treindienst is per maart 2016 gestopt.

### Biobrandstoffen

In Amsterdam is ruime capaciteit voor de opslag van alcohol/ethanol. Het project Biobrandstoffen behelst het zoeken naar spooroplossingen voor het transport van biobrandstoffen. Cruciaal voor de samenwerking hierbij was een sluitend systeem van metingen van de omvang van vloeistofstromen. Dit mede door de vereisten die daar door de douane aan gesteld worden. Gedurende het project zijn diverse partijen aangehaakt. De effecten van het project zijn nog steeds aanwezig: het project heeft ertoe geleid dat op de locatie in Amsterdam nu maximaal gebruik gemaakt wordt van het spoor.

### Cool Rail



Het Cool rail project richtte zich op een spoorverbinding met Spanje en dan met name voor een deel van de voedselmarkt, te weten het segment “aardappelen, groente en fruit (AGF)”. Specifiek voor deze sector is de problematische afstemming tussen verladers gezien de vereisten ten aanzien van de logistiek. Kenmerkend is dat zowel aan het begin als aan het eind van de keten er veel

locaties zijn waar de goederen vandaan komen (veel relatief kleine telers) respectievelijk naar toe moeten (bijvoorbeeld supermarkten). Bovendien zijn er hoge eisen aan levertijd en frequentie. Het wegtransport sluit daar traditioneel veel beter bij aan. Samenwerking is alleen opportuun gebleken als er stromen zijn die goed voorspelbaar zijn en redelijk omvangrijk. Dit heeft de mogelijkheden voor spoorvervoer beperkt. Toch hebben partijen kans gezien om samenwerking te zoeken en te vinden voor een aantal specifieke stromen. Het project heeft veel langer gelopen dan voorzien, ook door wisselingen in de betrokken partijen en werkzaamheden aan het spoor in Spanje. Voorzien wordt dat in week 45 van 2016 de eerste trein gaat rijden, voor een proefperiode (tot en met week 14 van 2017) waarna het project nader wordt bezien.



### Danube gate

In Danube gate heeft een aantal spoorpartijen samen getracht om een railshuttle op te zetten tussen Nederland (Tilburg) en Bratislava. In het project zijn veel partijen betrokken geweest en is een omslag in denken bij die partijen nagestreefd. Er is gereden op Bratislava, in aanvang is dat gepaard gegaan met grote moeilijkheden (overstromingen). Het vervoer vindt momenteel nog steeds plaats via het spoor, zij het gedeeltelijk niet meer met de railoperators die in het project betrokken waren, maar nu met andere operators met een dienst op nabij gelegen terminals.



### Greenrail

Het Greenrail project heeft zich gericht op het transport van sierteelt op Spanje. Hiervoor is een complexe keten ingericht met spoorvervoer vanuit Luxemburg op Spanje. Om dit mogelijk te maken dienden vervoerstromen in Nederland gebundeld te worden. De sierteeltketen is in die zin specifiek dat er aan twee kanten van de keten een zeer fijnmazig netwerk is met verschillende partijen. Het overgaan op spoorvervoer vereist een grote verandering in logistieke planning en organisatie. Dit is door het project aangepakt en er heeft een aantal transporten plaatsgevonden. Uiteindelijk hebben marktomstandigheden ertoe geleid dat het wegtransport toch weer de verkozen vervoerwijze is. Met name de ervaren terughoudendheid van verladers om in de logistieke eisen concessies te doen richting het spoorvervoer is hier de oorzaak van.

### Intermodal Italië



In het project Intermodal Italië is gezien in hoeverre er op een bestaande markt, namelijk die van het wegvervoer op Italië, een bundeling van verschillende stromen mogelijk zou kunnen zijn indien het intermodale product daarop aangesloten zou kunnen worden. Kenmerkend voor dit project is de aanpassing aan de transportmiddelen zodanig dat de te bundelen lading ook daadwerkelijk voor intermodaal transport aangeboden kon worden. Het project heeft ertoe geleid dat de partijen nu het intermodale spoorvervoer als basisvervoerwijze hanteren voor Italië.

### Retrack

Het Retrack project heeft zich gericht op de ontwikkeling van het spoorvervoer tussen Groningen en het westen, met name Rotterdam. De binnenvaart neemt daar nu een groot deel voor haar rekening, en er zijn eerdere pogingen geweest om het spoor ook verder van de grond te krijgen. Het is via dit project niet gelukt om bundeling van stromen richting het spoorvervoer te bewerkstelligen. Hieraan heeft een breed scala aan oorzaken ten grondslag

gelegen, variërend van de marktomstandigheden, problemen in de samenwerking en de afwezigheid van geëlektrificeerde spoorlijnen.

### Raposeam

Het doel van het project RAPOSEAM is het aanbieden van een neutrale rangeerdienst in de haven van Amsterdam om een stimulans te bieden voor de realisatie van modal-shift van weg naar spoor. Het spoorvervoer in de haven van Amsterdam wordt gekenmerkt door enkele grote stromen. Dit zijn voornamelijk bulkgoederen, automotive of staal. Raposeam heeft ervoor gezorgd dat de dienst aangeboden kon worden in Amsterdam. Echter, als gevolg van diverse (markt-)omstandigheden heeft dit (nog) niet geleid tot een verdere introductie van deze neutrale rangeerdienst in Amsterdam.

## 2.5 Aanpak Evaluatie subsidieregeling

De evaluatie van de regeling richt zich **naar het verleden**; om te kunnen oordelen over “hoe het is gegaan”, en **naar de toekomst**, om “lessen te kunnen trekken”. Daarbinnen staan twee aspecten centraal:

- 1) De **effectiviteit**, de bereikte effecten in het project en de mate waarin de regeling daar aan bijgedragen heeft. En ook de mogelijke verbreding van deze resultaten.
- 2) De **efficiency** van het beleid, de relatie tussen de inzet (in tijd/geld) en de bereikte effecten.

Hierbinnen spelen een groot aantal meer concrete vragen een rol, zoals over de wijze van **uitvoering** van de regeling, de specifieke **effecten** en de causaliteit (afhankelijkheid van de regeling), de **efficiency** in de uitvoering en de bredere **toepasbaarheid**. Al deze vragen hebben geleid tot een aantal aspecten die in het volgende hoofdstuk worden beschouwd. Deze zijn:

#### *Hoofdrichting 1: De uitvoering van de regeling*

- De aanvraagprocedure (eisen, gemak, communicatie, omvang regeling).
- De begeleiding van het project (betrokkenheid, flexibiliteit bij wijzigingen, afronding).

#### *Hoofdrichting 2: De inhoud van de projecten*

- De bijdrage van de regeling (relatie met uitvoering, bestaande plannen, versnelling).
- Het wegnemen van de drempels (fysieke, organisatorische drempels).
- De effecten: samenwerkende partijen richting bundeling (Kleinschaligheid, Ketenbesef en Organisatie, waarbij voor dit laatste punt concreet gekeken is naar de als gevolg van het project ontstane Samenwerkingsvormen, hetgeen de achterliggende bedoeling van dit aspect vanuit de regeling het beste weergeeft).
- De effecten: gerealiseerde vervoerstromen, treinen (gerealiseerde stromen, feitelijke treindiensten, frequenties).

Binnen deze hoofdrichting is een logische opbouw van de aspecten gedefinieerd. Eerst is bezien in welke mate de regeling bijgedragen heeft aan de projecten en in welk mate de

drempels weggenomen zijn. Vervolgens is bezien tot welke effecten dit heeft geleid, in termen van de beoogde effecten in de regeling. Tot slot is concreet gekeken naar het ultieme resultaat: het rijden van treinen. Deze aspecten hebben uiteraard met elkaar te maken.

### *Hoofdrichting 3: De toekomst*

- Toekomst binnen de organisatie (voortzetting na afloop project, succes binnen de staande organisaties).
- Verbredingsmogelijkheden (andere markten, bereidheid tot kennisdeling).

Voor de uitvoering van het project is een stappenplan doorlopen, dat er schematisch als volgt uit ziet:

**Figuur** *Stappenplan project “Evaluatie Tijdelijke subsidieregeling stimuleren bundeling van goederenstromen voor vervoer op het spoor*



De resultaten van de evaluatie worden in het nu volgende hoofdstuk gepresenteerd.

### 3 Resultaten evaluatie subsidieregeling

#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de subsidieregeling gepresenteerd. Dit wordt gedaan aan de hand van de in het voorgaande hoofdstuk gedefinieerde aspecten in de drie hoofdrichtingen:

- 1) De uitvoering van de regeling
- 2) De inhoud van de projecten
- 3) De blik naar de toekomst

Bij elk aspect wordt eerst een schema gepresenteerd met daarin een korte beschouwing en beoordeling van de individuele projecten. Onderste regel in dit schema geeft de gemiddelde beoordeling op het desbetreffende aspect. De beoordeling, naast die in woorden, is gedaan op een 5-puntsschaal.

Deze beoordeling is indicatief en gebaseerd op het oordeel dat is ontstaan aan de hand van de bestudering van rapportages en de interviews. Onder elk schema volgt in woorden een uiteenzetting van de evaluatie op dit aspect.

#### 3.2 Hoofdrichting 1: De uitvoering

##### 3.2.1 Aanvraagprocedure

In onderstaand schema wordt de evaluatie op het aspect “aanvraagprocedure” gegeven. Het gaat hierbij vooral om het gemak waarmee de aanvraag ingediend kon worden, de daarvoor ontwikkelde formulieren en procedure en de feedback en communicatie in het kader van de aanvraag.

*Schema 1: Beoordeling aspect: Aanvraagprocedure*

Nr	Project	Resultaat	Beoordeling
1	A'dam-Berlijn	Consultant daarvoor ingeschakeld, prima verlopen	4
2	Biobrandstoffen	Zelf gedaan, eenvoudig genoeg en goeie hulp, logische feedback	5
3	Cool Rail	Goed verlopen, onafhankelijke partij betrokken	4
4	Danube gate	Consultant ingeschakeld, goed te doen	4
5	Greenrail	Duidelijke formulieren, goeie hulp	4
6	Intermodal Italie	Prima verlopen, hulp van consultant	5
7	Retrack	Prima aanvraag, betrokken hulp.	4
8	Raposeam	Betrekkelijk eenvoudig	4
<b>Overall</b>	<b>Overall als zeer positief ervaren, geen onnodige bureaucratie</b>		<b>4,3</b>

### **Beschrijving oordeel.**

De aanvraagprocedure is over het algemeen zeer positief beoordeeld. De aanvraag is duidelijk opgesteld geweest, alle partijen was het duidelijk welke doelen gediend moesten worden met dit subsidieprogramma. Daarbij speelde niet alleen de op papier gestelde procedure een positieve rol, maar ook de eventueel gevraagde toelichting en de feedback op (concept) voorstellen.

Bij de helft van de projecten is de aanvraag begeleid door een ter zake kundige consultant en is er bij de aanvrager ook voldoende betrokkenheid geweest om dit oordeel te kunnen geven. In die projecten is dat een efficiënte werkwijze gebleken. De consultant spreekt de taal van de overheid, en is bekwaam in het bij elkaar brengen van partijen voor een dergelijk spoorproject.

Partijen die niet een derde ingeschakeld hebben stellen dat er meerwaarde in het “zelf doen” van de aanvraag en de uitvoering zit, omdat dat geleid heeft tot een groter commitment binnen de eigen organisatie. Zo is bij het project Biobrandstoffen de terminalmanager in een vroeg stadium betrokken. Dat heeft voor dat project zowel de kwaliteit van de aanvraag als het commitment vergroot.

Er zijn geen problemen geweest ten aanzien van de eisen die aan de aanvraag gesteld zijn. In die gevallen waar er vragen waren en waar een partij in eerste instantie nog niet voldoende aangetoond had om aan de criteria te voldoen is voldoende ruimte en medewerking gevonden om de aanvraag daarop aan te scherpen.

### **Lessons Learned**

Naar aanleiding van de evaluatie op dit aspect zijn de volgende lessen te trekken:

#### *Voor Marktpartijen:*

- Het inschakelen van een derde met verstand van regelingen als deze is vanuit efficiency overwegingen te overwegen.
- Een eigen inbreng, ook elders in de organisatie, bij het indienen van de aanvraag vergroot de kwaliteit van de aanvraag en het commitment voor het project.

#### *Voor de Overheid:*

- Ten aanzien van dit aspect is gebleken dat op vrijwel alle onderdelen er geen verbeteringen nodig zijn en dat een gelijke aanpak qua inhoud en feedback in de toekomst gewenst is.

### **3.2.2 Begeleiding van het project**

In onderstaand schema wordt het resultaat van de evaluatie op het aspect “Begeleiding van het project” gegeven. Bij dit aspect is zowel gekeken naar de inhoudelijke begeleiding vanuit het ministerie en Rijkswaterstaat, alsook naar de financieel-administratieve ondersteuning vanuit RVO (Agentschap).

**Schema 2:** *Beoordeling aspect: Begeleiding van het project*

Nr	Project	Resultaat	Beoordeling
1	A'dam-Berlijn	Altijd prima contact, wel wat wisselingen, maar vooral in de beginfase goeie feedback. Bij afronding paar extra slagen, maar te begrijpen.	4
2	Biobrandstoffen	Zeer positief, gedurende de belangrijkste periode met 1 persoon contact, veel aandacht, zou wel verwachten dat bij toekenning persoonlijk contact geweest zou zijn. Lof voor betrokkenheid.	5
3	Cool Rail	Veel waardering voor de flexibiliteit ten aanzien van de uitvoering, wel wisseling geweest, maar te begrijpen.	4
4	Danube gate	Op zich prima contacten, hadden wel een grotere betrokkenheid verwacht tijdens de uitvoering, ook als leermoment voor de overheid.	3
5	Greenrail	De wisseling is opgevallen, maar geen probleem, wel een beetje de afstand van de organisaties tot het beleid. Bij afronding veeleisend.	3
6	Intermodal Italië	Contacten waren goed, de leermomenten waren nog beter tot hun recht gekomen bij een grotere betrokkenheid. Lof voor de flexibiliteit.	4
7	Retrack	Vooraf bij de aanvraag een goed luisterend oor. Wisselingen zijn niet als problematisch ervaren.	4
8	Raposeam	Een grotere betrokkenheid van beleid was gewenst. Voor de dagelijkse uitvoering voldeed de aanwezige begeleiding.	3
<b>Overall</b>	<b>De begeleiding is positief ervaren. Sowieso geldt dit voor de persoonlijke contacten en de flexibiliteit bij wijzigingen. Betrokkenheid van beleid had voor sommigen beter gekund.</b>		<b>3,8</b>

**Beschrijving oordeel.**

De positieve evaluatie van de regeling zelf, het gemak van indienen, de communicatie daaromtrent heeft zich ook doorgezet in de uitvoering van het project: de begeleiding. Over het algemeen is de begeleiding als positief ervaren. Punten die daarbij aan de orde gekomen zijn: goede bereikbaarheid en altijd een luisterend oor en betrokkenheid. Alle partijen hebben aangegeven dat op persoonlijk vlak met alle betrokkenen een goede relatie geweest is, ook bij onduidelijkheden of verschillen van inzicht is altijd naar redelijkheid gehandeld.

Een speciaal positief punt dat bij een aantal partijen naar voren is gekomen is de handelwijze bij afwijkingen/problemen. De mate van flexibiliteit bij bijvoorbeeld een probleem met de planning of met de partijen die betrokken waren of dienden te raken bij het project is als zeer positief ervaren.

Toch is er bij de begeleiding van het traject een tweetal kanttekeningen geplaatst (bij 2-3 van de projecten). De eerste betreft de wisseling van projectbegeleiders en organisaties aan de kant van de subsidieverlener. Een aantal partijen heeft dat als (tijdelijk) storend ervaren dat er een wisseling is geweest van de projectbegeleiding gedurende het project. Overigens wel gelijk daarbij met de notie dat dit niet verwijtbaar geacht wordt. Men heeft begrip voor het feit dat voor een traject van een aantal jaren niet altijd dezelfde persoon beschikbaar is. Een enkeling merkt op dat de afstand tot het beleid en het oorspronkelijke doel daarmee wel

vergroot is tijdens het project, waarbij het de partijen niet altijd duidelijk was wat zij nu van Rijkswaterstaat of RvO konden verwachten. Hierover is wel door Rijkswaterstaat en AGNL gecommuniceerd bij aanvang van het project, maar gedurende het project is hier niet meer op teruggekomen.

Een tweede punt betreft de inhoudelijke betrokkenheid van de projectbegeleider. Hier is een sterk wisselend beeld bij de partijen. Bij een klein aantal projecten is geconcludeerd dat het project beter had kunnen verlopen als de projectbegeleiding vanuit de beleidsdirectie een grotere betrokkenheid had gekend, bij andere projecten wordt de betrokkenheid juist als zeer positief bestempeld. De overige partijen staan daar neutraal in en een enkeling geeft aan: het geeft ook vertrouwen als de projectbegeleiding niet iedere keer over je schouder meekijkt.

### **Lessons Learned**

Naar aanleiding van de evaluatie op dit aspect zijn de volgende lessen te trekken:

#### *Voor Marktpartijen:*

- Maak bij de uitvoering van het project ook duidelijk aan de begeleiders welke verwachtingen er zijn over hun betrokkenheid.

#### *Voor de Overheid:*

- Tracht om de wisseling van partijen en mensen ten tijde van de uitvoering van het project tot een minimum te beperken.
- Gebruik als beleidsdirectie de projecten in een regeling als deze ook om zelf tot een groter ketenbesef te komen, de overheid is ook inhoudelijk een partij, zij het meer op de achtergrond.
- Bespreek in het startgesprek hoe de rol van de projectbegeleiding wordt ingevuld en kom hier gedurende het project ook op terug.

### 3.3 Hoofdrichting 2: De inhoud van de projecten

#### 3.3.1 Bijdrage van de regeling

In onderstaand schema wordt het resultaat van de evaluatie op het aspect “Bijdrage van de regeling” gegeven.

**Schema 3:** *Beoordeling aspect: Bijdrage van de regeling*

Nr	Project	Resultaat	Beoordeling
1	A'dam-Berlijn	De bijdrage heeft geleid tot een versnelling van het project. De plannen lagen er al wel, maar waren anders niet of later tot uitvoering gekomen.	4
2	Biobrandstoffen	De regeling heeft deze ontwikkeling mogelijk gemaakt, het project was anders zeker niet in die tijd uitgevoerd.	4
3	Cool Rail	De bijdrage heeft ervoor gezorgd dat het project eerder uitgevoerd is.	4
4	Danube gate	Het project had risico's in zich die door het bestaan van de regeling wel genomen konden worden.	4
5	Greenrail	De regeling heeft het mogelijk gemaakt om vooral aanloopkosten en bijzondere kosten te kunnen vermijden. Anders was de afweging nooit gemaakt.	5
6	Intermodal Italië	De bijdrage heeft ervoor gezorgd dat specifiek in die financieel lastige periode een moeilijke investering plaats heeft kunnen vinden.	4
7	Retrack	Het project was niet in die tijd uitgevoerd geweest zonder de regeling.	5
8	Raposeam	Zonder de regeling was dit project niet uitgevoerd in die tijd, danwel gefaseerd of met een lagere kwaliteit	4
<b>Overall</b>	<b>Voor alle projecten geldt dat er een duidelijke relatie is tussen het bestaan van de regeling en de uitvoering ervan. Voor de meeste projecten heeft de regeling een versnelling mogelijk gemaakt, zeker gezien de economische situatie destijds.</b>		<b>4,3</b>

#### Beschrijving oordeel

Alle projecten zijn mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van uit de subsidieregeling. Nagegaan is in hoeverre deze projecten daarbij niet of anders later toch uitgevoerd waren geworden. Duidelijk geworden is dat er een nauwe relatie is tussen de regeling en de projecten. Bij geen van de projecten is de bijdrage slechts als een welkome aanvulling beschouwd en zijn de activiteiten dan ook alleen van de grond gekomen als gevolg van het bestaan van de regeling. Wel is het zo dat in een aantal gevallen de ideeën over het project al wel bestonden, maar dat er nog niet positief besloten was of kon worden om de projecten doorgang te laten vinden. De regeling heeft daarmee tot een versnelling geleid en dus eerder tot resultaten dan anders het geval was geweest. Een aantal partijen vindt dat altijd door marktpartijen gekeken zou moeten worden naar situaties en projecten die zich in dit “grijze gebied” begeven (los van het al dan niet beschikbaar zijn van een regeling). Partijen waren goed in staat om in te gaan op de van belang zijnde criteria en stelden het bovendien op prijs dat er feedback was op hun initiële plannen. Hiermee is beter geborgd dat de regeling ook daadwerkelijk zou bijdragen aan de uitvoering en/of versnelling van het project. Desgevraagd geven partijen unaniem aan dat de hoogte van de subsidiebedragen (per partij) voldoende zijn



geweest (in aanvang). Daarbij geeft men wel aan dat dit sterk gezien moet worden in relatie met het karakter van het project en de tijdsduur. Eén partij geeft aan dat de te hanteren tarieven, zeker als op directieniveau een inzet vereist is, aan de lage kant zijn.

### Lessons Learned

Naar aanleiding van de evaluatie op dit aspect zijn de volgende lessen te trekken:

#### *Voor Marktpartijen:*

- Wacht niet totdat de overheid een regeling in het leven roept, maar zoeken naar mogelijkheden om via samenwerking tot verbetering te komen. Dit zou de aansluiting bij een regeling vergemakkelijken en het project versnellen.

#### *Voor de Overheid:*

- Hanteer bij regelingen als deze eenzelfde aanpak qua (beoordeling van) criteria voor het in aanmerking komen voor de regeling (combinatie van breed geformuleerd doel en feedback met indieners over de interpretatie).

### 3.3.2 Weggenomen drempels

In onderstaand schema wordt het resultaat van de evaluatie op het aspect “Weggenomen drempels” gegeven. Hierbij is gekeken naar de mate waarin het project er in geslaagd is om de door haar geïdentificeerde drempels daadwerkelijk weg te nemen. De projecten zijn zeer verschillend van aard en hebben zich dan ook op verschillende drempels gericht.

**Schema 4:** *Beoordeling aspect: Weggenomen drempels*

Nr	Project	Resultaat	Beoordeling
1	A'dam-Berlijn	Met name organisatorisch, de samenwerking tussen de partijen. Technisch hulpmiddel hierbij was de 30-voetscontainer. Niet alle drempels zijn weggenomen.	4
2	Biobrandstoffen	De doorbraak is het wegnemen van een fysieke belemmering (meten van vloeistofniveau's), waarna het project vervolgens vooral de organisatorische drempels heeft weggenomen.	5
3	Cool Rail	Met name organisatorisch, het afstemmen tussen verschillende partijen.	4
4	Danube gate	Organisatorische drempels weggenomen door veel overleg en uitleg.	5
5	Greenrail	Vooraf gericht op samenwerking en communicatie	3
6	Intermodal Italie	Combinatie van fysieke en organisatorische drempels. Gebruik van specifieke transporteenheden gegeven de wensen van de klant.	5
7	Retrack	Gericht op de organisatorische complexiteit.	3
8	Raposeam	Vertaling van bestaand concept naar andere locatie om daar de organisatorische drempels weg te kunnen nemen.	3
<b>Overall</b>	<b>De projecten zijn er vrijwel allemaal in geslaagd om (een deel van) de geïdentificeerde drempels daadwerkelijk weg te nemen.</b>		<b>4,0</b>

### Beschrijving oordeel

De regeling is in het leven geroepen om fysieke en of organisatorische drempels weg te nemen om zo te komen tot bundelingsmogelijkheden voor het vervoer via het spoor.

Geconcludeerd is dat alle projecten zich ook in deze lijn hebben bevonden. Allen zijn bezig geweest met of fysieke of organisatorische belemmeringen met als doel via bundeling tot het spoor te komen. Er zijn grote verschillen in het karakter van de projecten. Een vijftal projecten heeft min of meer dezelfde opzet: via het bij elkaar brengen van partijen komen tot volume om een treindienst op te kunnen zetten. Het is niet altijd volledig gelukt om alle partijen daarbij aan boord te houden. Zo heeft Flora Holland moeten besluiten om niet binnen het Coolrail project te blijven. Toch moet gesteld worden dat de meeste projecten er in geslaagd zijn om substantiële stappen te zetten in het organiseren van samenwerking tussen partijen. Daarbij is gebleken dat naast vasthoudendheid ook creativiteit en flexibiliteit van belang zijn, waarbij het betrekken van operationele medewerkers in een vroeg stadium als succesfactor is benoemd. Twee projecten combineren de zoektocht naar samenwerking met het opheffen van een specifieke fysieke belemmering:

- 1) In het project Intermodal Italië is een ladingdrager ontwikkeld/aangepast zodanig dat het laden/lossen en vervoeren van de lading voor de klanten van verschillende markten via intermodaal vervoer kan plaatsvinden (zie foto). Dit was speciaal van belang omdat er sprake was van lading met “lastige” afmetingen waardoor een oplossing met een container niet kon werken. In het ontwikkelde concept wordt momenteel nog steeds door het bedrijf geïnvesteerd.
- 2) In het project Biobrandstoffen was de voornaamste drempel om verschillende partijen samen te laten werken bij het kunnen meten van vloeistofstromen en niveaus. Het project heeft daarbij een andere oplossing gevonden dan eerst gedacht.



Ook van het laatste project (Raposeam) mag gesteld worden dat het zich richt op het vergroten van bundelingsmogelijkheden, vooral vanuit het vermarkten van een bestaand product uit de bestaande organisatie. Men is er in geslaagd om in Amsterdam ook locs ter beschikking te kunnen stellen, die drempel is verlaagd. Echter in de uiteindelijke samenwerking en vooral de toepassing hiervan zijn geen successen behaald.

Bij een aantal projecten is relatief lang gezocht naar de juiste oplossing, waarbij men zich zorgen maakte of de oplossing nog wel zou passen binnen hetgeen met de regeling bedoeld werd. Dit heeft nooit tot problemen geleid en ook hier speelde de duidelijkheid van de regeling en de flexibele houding van de projectbegeleiding een positieve rol. De focus is hierbij altijd gebleven op het doel van de regeling.

### **Lessons Learned**

Naar aanleiding van de evaluatie op dit aspect zijn de volgende lessen te trekken:

#### *Voor Marktpartijen:*

- Blijf gedurende het project en zeker bij wijzigingen het doel en de focus van de regeling centraal stellen.

- Realiseer je daarbij dat een creatieve, flexibele en doortastende aanpak nodig kan zijn en dat het tijd kan kosten om de juiste aanpak te vinden.
- Betrek in een zo vroeg mogelijk stadium mensen vanuit de organisatie die zich op het operationele vlak begeven.
- Betrek in een vroeg stadium alle partijen die van belang gaan zijn indien het project zou leiden tot een implementatie van het concept.

*Voor de Overheid:*

- Gun partijen de tijd en de ruimte om te blijven zoeken naar oplossingen, ook daar waar een eerder in de markt gedragen oplossing niet blijkt te werken.
- Geef derhalve in de planning meer tijd om samenwerking tot stand te laten komen, voor een volledig welslagen van een project is twee jaar kort.
- Hou de flexibele instelling in dit zoekproces van partijen en hanteer GO/NOGO momenten bij twijfel over het succesvol zijn van partijen in dit proces.

### 3.3.3 Effectiviteit: Kleinschaligheid

In onderstaand schema wordt het resultaat van de evaluatie op het aspect “Effectiviteit: Kleinschaligheid” gegeven. Bij dit aspect gaat het erom in hoeverre het project in staat is geweest om door middel van het verbinden van partijen een grotere schaal te bereiken zodat innovatieve oplossingen meer ruimte krijgen.

**Schema 5:** *Beoordeling aspect: Effectiviteit: Kleinschaligheid*

Nr	Project	Resultaat	Beoordeling
1	A'dam-Berlijn	Zeer beperkt gelukt, vanwege onvoldoende frequentie slechts 1 partij.	2
2	Biobrandstoffen	Substantiële schaalvergroting: verschillende partijen die nu ook samen afstemmen om tot het spoor te komen.	5
3	Cool Rail	Redelijke schaalvergroting. Verschillende partijen, ook wisselend tijdens het project, werken concreet samen, weliswaar met 1 toonaangevende partij.	4
4	Danube gate	Geringe schaalvergroting, wel samenwerking tussen verschillende partijen in de keten.	4
5	Greenrail	Geen schaalvergroting bereikt. Veel partijen betrokken geweest, veel belang gehecht aan communicatie, weinig concrete aanhaking, vanwege verschillen in logistieke eisen en mogelijkheden.	2
6	Intermodal Italie	Substantiële schaalvergroting waardoor intermodaal concept nog immer stand houdt.	5
7	Retrack	Geen schaalvergroting. Verschillende partijen betrokken geweest, niet tot concrete samenwerking gekomen.	1
8	Raposeam	Geen schaalvergroting. Wel partijen betrokken, maar onvoldoende markt voor concretisering.	1
<b>Overall</b>	<b>Slechts een beperkt aantal projecten is er in geslaagd om daadwerkelijk een schaalvergroting te bereiken en daarmee het spoorvervoer blijvend te gebruiken in de logistieke keten.</b>		<b>3,0</b>

### **Beschrijving oordeel.**

Bij dit aspect is met name gekeken of het project daadwerkelijk geleid heeft tot schaalvergroting met ruimte voor innovatieve oplossingen door middel van concrete samenwerking tussen partijen. Daarbij is hoger gewaardeerd indien een afstemming ook daadwerkelijk geleid heeft tot concrete samenwerking (op grotere schaal). Bij alle projecten zijn verschillende partijen betrokken geweest. In een aantal gevallen is deze betrokkenheid beperkt gebleven tot het aftasten van de mogelijkheden, het bespreken van elkaars wensen en eisen en het bezien of daar potentie voor bundeling in het kader van dat specifieke project mogelijk gemaakt zou kunnen worden. Als advies wordt regelmatig gegeven dat op voorhand een commitment bij partijen dit proces zou kunnen bespoedigen. Bij een viertal projecten (Danube gate, Biobrandstoffen Intermodal Italië en Coolrail) heeft dit ook tot concrete samenwerking geleid. Bij het Coolrail project is de leidende partij zich bewust van haar verantwoordelijkheid en bereid om zelf concessies te doen. Zo worden nieuwe en kleine klanten voor de bundeling voorrang gegeven (tot op zekere hoogte) bij het vullen van de capaciteit van de trein. Bij het project Biobrandstoffen is zelfs een verdergaande schaalvergroting door verhoging van het aantal betrokken partijen (na afloop van de bijdrage van de regeling) bij het project geconstateerd, vanuit de merites van het project. In het project Intermodal Italië maakte het project onderdeel uit van het ontwikkelen van een lange termijn strategie, waarbij partijen zelf al inzien dat op de lange termijn het uni modale wegvervoer niet langer de meest geprefereerde vervoerwijze is.

Lange tijd zijn kansen voor de bundeling gezien in het toevoegen van continentale containers aan shuttles vanuit de havens (met maritieme containers). Het huidige inzicht van een aantal partijen is dat het juist succesvoller is om te beginnen bij de continentale lading en daar, indien mogelijk en gewenst, maritieme containers aan toe te voegen.

### **Lessons Learned**

Naar aanleiding van de evaluatie op dit aspect zijn de volgende lessen te trekken:

#### *Voor Marktpartijen:*

- Zorg bij nieuwe initiatieven dat shuttles zich eerst richten op de continentale lading en probeer daarna pas de bezetting te verbeteren met aanvulling vanuit de maritieme hoek (indien mogelijk).
- Richt je bij initiatieven vooral op die projecten waar een voldoende basislading bereikt kan worden, danwel omdat er een grote partij bij betrokken is, danwel omdat er op voorhand commitment te organiseren is.

#### *Voor de Overheid:*

- Maak nog meer expliciet bij de beoordeling van projecten dat daadwerkelijk een grotere schaal wordt bereikt.
- Verlang of op voorhand, of tijdens het proces, duidelijk commitment voor samenwerking als randvoorwaarde voor de uitvoering.

### **3.3.4 Effectiviteit: Ketenbesef**

In onderstaand schema wordt het resultaat van de evaluatie op het aspect “Effectiviteit: Ketenbesef” gegeven. Bij dit aspect gaat het erom in hoeverre het project in staat is geweest om partijen uit verschillende onderdelen van de keten met elkaar in contact te brengen om het

onderlinge begrip te vergroten. En om vervolgens vanuit dit besef ook tot concrete samenwerking te komen.

**Schema 6:** *Beoordeling aspect: Effectiviteit Ketenbesef*

Nr	Project	Resultaat	Beoordeling
1	A'dam-Berlijn	Verladers, terminal en vervoerders hebben vanuit onderling besef met elkaar een oplossing gevonden, die helaas niet bestendig is.	3
2	Biobrandstoffen	Vanuit onderling begrip is een langdurig proces van ontwikkeling ontstaan.	5
3	Cool Rail	In een markt waarin het ketenbesef (richting spoor) nog zeer laag was is duidelijk vooruitgang geboekt.	4
4	Danube gate	Samenwerking tussen verschillende partijen in de keten.	4
5	Greenrail	Project heeft in een moeilijke markt veel partijen betrokken, ketenbesef is daar sterk gegroeid, ook al heeft het project niet tot concrete oplossingen geleid.	3
6	Intermodal Italië	Met name richting verladers is een langdurige verandering in onderlinge verhoudingen ontstaan vanuit de vergroting van het ketenbesef.	4
7	Retrack	Bij dit project bestond al een relatief groot ketenbesef, maar zijn om andere redenen de resultaten uitgebleven.	2
8	Raposeam	Dit project heeft zich op een beperkt deel van de keten gericht en daar het besef wel vergroot, zonder concrete resultaten.	3
<b>Overall</b>	<b>De projecten hebben vrijwel allemaal een vergroot ketenbesef tot resultaat gehad, met voor een beperkt aantal projecten een bestending hiervan in concrete resultaten.</b>		<b>3,5</b>

### Beschrijving oordeel.

Bij dit aspect is met name gekeken of het project geleid heeft tot een vergroot ketenbesef. Daarbij is hoger gewaardeerd indien dit besef ook daadwerkelijk geleid heeft tot concrete samenwerking.

Zoals bij het voorgaande aspect reeds aangegeven zijn bij alle projecten verschillende partijen betrokken geweest, met wisselende diepgang. Vanuit het feit dat bij al deze projecten veel gedaan is om het onderlinge besef te vergroten, mag geconcludeerd worden dat dit doel van de regeling goed bediend is. Voorbeelden van hoe dit ketenbesef vergroot is, is in verschillende projecten te vinden. Zo zijn er in het Coolrail project sessies georganiseerd waarbij verschillende partijen uit de keten met elkaar uitgewisseld hebben welke logistieke eisen voor hen nu zo belangrijk zijn. Daarbij zijn de sessies zo georganiseerd dat dit niet direct tot resultaat hoefde te leiden, maar eerst tot een vergroot begrip. Dit is overigens een houding die de meeste projecten aannemen. Bij veel activiteiten is dit ketenbesef derhalve als kern van het project vergroot. Het Retrack project heeft zich vanuit het karakter van dit project niet direct gericht op een vergroting van het ketenbesef, ook al zijn de partijen zich in het project zich terdege bewust van het belang hiervan en richten zij zich in hun dagelijkse operatie daar ook op. Al met al heeft de regeling bij de betrokken partijen geleid tot een vergroot ketenbesef, met een beperkte bekijping in daadwerkelijke samenwerking.

### Lessons Learned

Naar aanleiding van de evaluatie op dit aspect zijn de volgende lessen te trekken:

*Voor Marktpartijen:*

- Belangrijk leerpunt bij veel projecten is dat de logistieke partijen en dan vooral de verladers conservatief zijn en moeilijk over te halen zijn om op nieuwe dingen over te gaan. Dit betekent dat het noodzakelijk is om daar meer dan gemiddeld effort in te steken om daar een positieve verandering in te bereiken.
- Zorg voor voldoende communicatie momenten tussen verladers en transporteurs gedurende vooral het begin van het project om elkaars wensen en eisen te leren kennen en begrijpen.
- Realiseer dat het vergroten van het ketenbesef een tijdrovende activiteit is.

*Voor de Overheid:*

- Geef de projectbegeleider expliciet de opdracht om aan te sturen op veel interactie tussen de partijen om het ketenbesef te vergroten.
- Overweeg om via andere kanalen te (blijven) werken aan een belangrijke les vanuit deze regeling: de terughoudendheid van verladers ten aanzien van het overwegen van veranderingen in de logistiek richting het spoor.

### 3.3.5 Effectiviteit: Samenwerkingsvormen

In onderstaand schema wordt het resultaat van de evaluatie op het aspect “Effectiviteit: Samenwerkingsvormen” gegeven. Bij dit aspect gaat het erom in hoeverre het project in staat is geweest om daadwerkelijk het project te vertalen naar een geformaliseerde samenwerkingsvorm (waarbij gestructureerd ingespeeld kan worden op actuele ontwikkelingen).

**Schema 7:** *Beoordeling aspect: Effectiviteit: Samenwerkingsvormen*

Nr	Project	Resultaat	Beoordeling
1	A'dam-Berlijn	Er is een operationele organisatievorm voor de activiteit gevonden, ingebed in de bestaande organisatie, echter niet meer actief.	2
2	Biobrandstoffen	Ingebed in bestaande organisatie, geen specifieke meerwaarde, wel nog steeds operationeel..	3
3	Cool Rail	Verschillende partijen, ook wisselend tijdens het project, werken concreet samen, weliswaar met 1 toonaangevende partij. Vooralnog ad hoc organisatie.	3
4	Danube gate	Samenwerking tussen verschillende partijen in de keten. Daadwerkelijke andere organisatievorm overwogen, echter niet gelukt.	3
5	Greenrail	Veel partijen betrokken geweest, veel belang gehecht aan communicatie, weinig concrete aanhaking, vanwege verschillen in logistieke eisen en mogelijkheden	2
6	Intermodal Italie	Ingebed in bestaande organisatie, geen specifieke meerwaarde, wel nog steeds operationeel.	3
7	Retrack	Specifiek hierop gericht, echter in een lastige markt, geen succesvolle operatie.	2
8	Raposeam	Geen organisatievorm gevonden.	2
<b>Overall</b>	<b>De projecten hebben in zeer beperkte mate succesvol een verbetering in de organisatie in de vervoerketen bewerkstelligd, anders dan een verbetering ingebed in de staande organisatie van de belangrijkste projectpartij.</b>		<b>2,5</b>

### **Beschrijving oordeel.**

Bij dit aspect is met name gekeken of het project daadwerkelijk geleid heeft tot samenwerkingsvormen in de vervoerketen waardoor aangesloten kan worden op actuele ontwikkelingen. Daarbij is hoger gewaardeerd indien een afstemming ook daadwerkelijk geleid heeft tot concrete samenwerking.

Bij de beoordeling op dit aspect laten de projecten een duidelijk ander beeld zien dat bij de aspecten “Kleinschaligheid” en “Ketenbesef”. Een beperkt aantal projecten heeft zich gericht op of is bezig geweest met nieuwe samenwerkingsvormen, maar de meeste projecten zijn vanuit de bestaande organisaties en samenwerking daartussen opgezet en uitgevoerd.

Zo is er in het project Biobrandstoffen en met name ook het project Intermodal Italië een duidelijk inbedding in de staande organisatie van de projectpartij en met bestaande samenwerking met anderen. Daarmee is dus niet per definitie bereikt dat er binnen de vervoerketen nu op een adequatere manier aangesloten kan worden op actuele ontwikkelingen. Dat geldt natuurlijk wel voor de specifieke eigen organisatie, dat is echter in het kader van deze evaluatie niet als meerwaarde geformuleerd. Bij andere projecten is dit samenwerkingsaspect wel meer naar voren gekomen, echter in geringe mate leidend tot een verbetering. Met name in de projecten Greenrail en Coolrail is dit, vanuit de diversiteit van de betrokken partijen, in potentie een positief resultaat, waarbij het Coolrail project nog “loopt”.

### **Lessons Learned**

Naar aanleiding van de evaluatie op dit aspect zijn de volgende lessen te trekken:

#### *Voor Marktpartijen:*

- Zorg voor een succesvolle inbedding in de staande organisatie om de successen van het project te laten beklijven.
- Zoek daar waar mogelijk naar verbeteringen in de marktorganisatie door te investeren in (ad hoc) samenwerkingsverbanden en sta open voor initiatieven daartoe.

#### *Voor de Overheid:*

- Accepteer dat projecten niet altijd leiden tot nieuwe samenwerkingsvormen,
- Zoek zoveel mogelijk naar projecten met veel (verschillende) partijen.

### 3.3.6 Effectiviteit: het rijden van treinen

In onderstaand schema wordt het resultaat van de evaluatie op het aspect “Effectiviteit: het rijden van treinen” gegeven.

**Schema 8:** *Beoordeling aspect: Effectiviteit: het rijden van treinen*

Nr	Project	Resultaat	Beoordeling
1	A'dam-Berlijn	Trein heeft gereden in een lagere frequentie dan voorzien.	3
2	Biobrandstoffen	Project heeft geleid tot een vergroting van het spoorgebruik. Ook mede dankzij investeringen van haven van Amsterdam	4
3	Cool Rail	Het project heeft nog niet geleid tot het rijden van de trein, gepland in oktober 2016.	2
4	Danube gate	Er is gereden op Bratislava, nu andere partijen betrokken.	3
5	Greenrail	Heeft geleid tot een aantal transporten echter niet in de omvang en met de frequentie zoals voorzien.	2
6	Intermodal Italie	Heeft geleid tot het overstappen op het intermodaal product.	4
7	Retrack	Heeft niet geleid tot het rijden van treinen.	1
8	Raposeam	Heeft niet geleid tot het op reguliere basis rangeren van treinen.	2
<b>Overall</b>	<b>De regeling heeft in een beperkte mate geleid tot het daadwerkelijk rijden van treinen, zeker als de omvang daarbij in beschouwing genomen wordt.</b>		<b>2,6</b>

#### Beschrijving oordeel

Bij vijf projecten is het uiteindelijk (nog) niet gelukt om structureel tot het rijden van treinen te komen. Daarvoor zijn verschillende redenen geweest, variërend van niet door het project oplosbare technische barrières (bijvoorbeeld de beschikbaarheid en toegang tot terminals, elektrificering spoorlijnen) tot het ontbreken van voldoende marktomvang om een rendabel product neer te zetten. Met name dat laatste heeft in veel situaties gespeeld, ook daar waar er wel gereden is. Een belangrijke afweging daarbij is de frequentie van de treindienst. Om verschillende (kleinere) partijen over te halen om van het spoor gebruik te maken is een regelmatige dienst noodzakelijk, dit bleek bijvoorbeeld in de projecten Greenrail, Amsterdam Berlijn en Coolrail. Voor elke logistieke keten is deze eis anders, echter een absoluut minimum van 2 x per week wordt vaak genoemd. En dat dan vooral gecombineerd met een partij die zorgt voor een voldoende basisvolume. Projecten waarbij dat basisvolume aanwezig is, zorgen voor een startmogelijkheid waar andere partijen bij aan kunnen haken. Ook is het van belang om bij de overgang van wegvervoer naar spoorvervoer goed na te denken over de contingency plans, dat wil zeggen: wat te doen als het spoorproduct niet kan voldoen, als de trein bijvoorbeeld niet verder kan. In een aantal projecten zijn hiervoor op voorhand oplossingen voor ingebed. Zo is er bij Coolrail uitgebreid nagedacht over de situatie waarbij gekoelde containers van de trein afgehaald dienen te worden bij calamiteiten en heeft het project Danubegate geleerd van (onvoorziene) problemen rondom de beschikbaarheid van het spoor (in dit geval door overstromingen).

#### Lessons Learned

Naar aanleiding van de evaluatie op dit aspect zijn de volgende lessen te trekken:



*Voor Marktpartijen:*

- Bepaal in een vroeg stadium de vereisten en mogelijkheden bij de betrokken partijen ten aanzien van de frequentie van de treindienst.
- Bepaal bij de opstart van het project, meer nog dan in de normale operatie, een contingency plan voor het geval dat het spoorproduct onverhoeds niet kan leveren.
- Zorg voor een goede risico-inventarisatie en een verdeling van de risico's over de projectpartijen.
- Betrek de operatie van de terminal en de concrete punten in het netwerk, zoals de grensovergangen bij het project en voer, indien mogelijk, een test uit om praktische knelpunten tijdig te identificeren.

*Voor de Overheid:*

- Zorg dat een gedegen marktonderzoek onderdeel is van het project, hanteer dat als criterium voor toekenning.
- Betrek ook de regionale/lokale overheden bij de uitvoering van een dergelijke regeling om daarmee ook positief bij te dragen aan de ontwikkeling van het spoorgoederenvervoer.

### 3.4 Hoofdrichting 3: De blik naar de toekomst

#### 3.4.1 Toekomst binnen de partijen/projecten

In onderstaand schema wordt het resultaat van de evaluatie op het aspect “Toekomst binnen de partijen/projecten” gegeven.

**Schema 9:** *Beoordeling aspect: Toekomst binnen de partijen/projecten*

Nr	Project	Resultaat	Beoordeling
1	A'dam-Berlijn	Is inmiddels gestopt en zal niet snel weer opgepikt worden.	2
2	Biobrandstoffen	Enorme potentie waarheid geworden en op dit moment wordt er op maximale capaciteit voor het spoor gedraaid.	5
3	Cool Rail	Moet nog blijken na evaluatie van de proefperiode	3
4	Danube gate	Is wegge gevallen voor project en partijen in het project.	1
5	Greenrail	Wordt op dit moment niet verder overwogen.	1
6	Intermodal Italie	Spoor is het standaardproduct geworden.	5
7	Retrack	Potentie blijft en partijen blijven geïnteresseerd.	2
8	Raposeam	Geen verdere plannen op dit moment	1
<b>Overall</b>	<b>Slechts beperkte toekomst van het spoor binnen de ondersteunde projecten.</b>		<b>2,5</b>

#### Beschrijving oordeel

In twee projecten is bereikt dat het resultaat ook nu nog concreet in de markt staat en toekomst blijkt te hebben, ook zonder een bijdrage van de overheid. Dit betreft het vervoer van Biobrandstoffen en het project Intermodal Italie. Voor beide projecten geldt dat de bijdrage en de daarmee mogelijk gemaakte activiteiten een doorbraak hebben betekend voor

de specifieke organisatie. Daar staat tegenover dat er in de overige projecten geen bestending heeft plaatsgevonden van hetgeen gedaan is tijdens de projectperiode. Het positieve resultaat kan alsnog toch naar boven komen, bijvoorbeeld omdat andere partijen het product inmiddels overgenomen hebben (zoals bij Danubegate), of dat het project opnieuw leven ingeblazen wordt. De betrokken partijen in al die projecten zijn daarbij in ieder geval wel door de regeling en de projecten meer bewust van de mogelijkheden daarvoor.

### Lessons Learned

Naar aanleiding van de evaluatie op dit aspect zijn de volgende lessen te trekken:

*Voor Marktpartijen:*

- Zorg voor een vroegtijdige inbedding van de projectactiviteiten in de staande organisatie, met daaraan gekoppeld GO/NO GO momenten.

-

*Voor de Overheid:*

- Accepteer dat een dergelijke regeling niet noodzakelijkerwijs tot een resultaat voor de oorspronkelijke projectpartijen kan leiden.

### 3.4.2 Verbredingspotentie en bereidheid tot delen

In onderstaand schema wordt het resultaat van de evaluatie op het aspect “Verbredingspotentie en bereidheid tot delen” gegeven.

*Schema 10: Beoordeling aspect: Verbredingspotentie en bereidheid tot delen*

Nr	Project	Resultaat	Beoordeling
1	A'dam-Berlijn	De opgedane kennis is een blauwdruk voor productontwikkeling en men is bereid die kennis te delen.	3
2	Biobrandstoffen	Niet de specifieke aanpak, maar wel de handelwijze kan zeker verbreed worden, bereidheid om daar aan bij te dragen is aanwezig.	4
3	Cool Rail	Nog geen zicht op verbreding, in de toekomst te bezien en af te wegen.	3
4	Danube gate	Geen verdere specifieke verbredingspotentie, altijd bereid tot verder meedenken	3
5	Greenrail	Geen specifieke verbredingspotentie, wel bereidheid	2
6	Intermodal Italie	Potentie is er wel, maar eigenlijk is de randvoorwaarde marktkennis. Aanpak is bedrijfsintern en alhoewel bereidheid om te delen, ook zorg over concurrentiepositie.	4
7	Retrack	Geen specifieke verbredingspotentie, wel bereidheid.	2
8	Raposeam	Project te specifiek voor verbreding wel bereidheid om verder af te tasten.	2
<b>Overall</b>	<b>Alle partijen zijn bereid om verder over verbreding bij te dragen. De potentie is het grootst bij projecten waar structureel treinen gereden worden.</b>		<b>2,8</b>

### **Beschrijving oordeel**

Er is uiteraard een link tussen het al dan niet succesvol zijn van een project en het al dan niet kunnen verbreden van de resultaten. Toch blijkt deze relatie genuanceerd te liggen. In de eerste plaats is er bij elk project de bereidheid om verder, indien gewenst, informatie te delen, presentaties te geven of verdere mogelijkheden af te tasten. Voor een aantal projecten is het daarbij zo dat het project zo specifiek voor de eigen partijen is geweest dat de potentie voor verbreding in feite niet gezien wordt. De verbreding kan veel meer liggen in de aanpak, de werkwijze in de projecten en het overbrengen daarvan op anderen die zich voor eenzelfde taak gesteld zien.

### **Lessons Learned**

Naar aanleiding van de evaluatie op dit aspect zijn de volgende lessen te trekken:

#### *Voor Marktpartijen:*

- Betrek opgedane kennis en ervaring van andere projecten bij het opzetten van nieuwe initiatieven.

#### *Voor de Overheid:*

- Zorg voor nazorg, ten aanzien van de projecten vooral door na te gaan op welke wijze de overheid verder nog bij kan dragen aan het succes van de projecten.
- Wees proactief in het vragen aan partijen om ervaringen te delen.

Op basis van de bovenstaande analyses is een samenvatting van de conclusies gemaakt en zijn aanbevelingen geformuleerd. Deze worden in het nu volgende hoofdstuk gepresenteerd.

## 4 Conclusies en aanbevelingen evaluatie subsidieregeling

### 4.1 Samenvatting conclusies

Onderstaand schema vat de conclusies uit het voorgaande hoofdstuk samen.

Aspect	Conclusie	Oordeel
<b>Aanvraagprocedure</b>	Overall als zeer positief ervaren, geen onnodige bureaucratie.	4,3
<b>Begeleiding van het project</b>	De begeleiding is positief ervaren. Sowieso geldt dit voor de persoonlijke contacten en de flexibiliteit bij wijzigingen. Betrokkenheid van beleid had voor sommigen beter gekund.	3,8
<b>Relatie met de regeling</b>	Voor alle projecten geldt dat er een duidelijke relatie is tussen het bestaan van de regeling en de uitvoering ervan. Voor de meeste projecten heeft de regeling een versnelling mogelijk gemaakt, zeker gezien de economische situatie destijds.	4,3
<b>Weggenomen drempels</b>	De projecten zijn er vrijwel allemaal in geslaagd om (een deel van) de geïdentificeerde drempels daadwerkelijk weg te nemen.	4,0
<b>Effecten: Kleinschaligheid</b>	Slechts een beperkt aantal projecten is er in geslaagd om daadwerkelijk een schaalvergroting te bereiken en daarmee het spoorvervoer blijvend te gebruiken in de logistieke keten.	3,0
<b>Effecten: Ketenbesef</b>	De projecten hebben vrijwel allemaal een vergroot ketenbesef tot resultaat gehad, met voor een beperkt aantal projecten een bestending hiervan in concrete resultaten.	3,5
<b>Effecten: Organisatie</b>	De projecten hebben in zeer beperkte mate succesvol een verbetering in de organisatie in de vervoerketen bewerkstelligd, anders dan een verbetering ingebed in de staande organisatie van de belangrijkste projectpartij.	2,5
<b>Effecten: rijden van treinen</b>	De regeling heeft in een beperkte mate geleid tot het daadwerkelijk rijden van treinen, zeker als de omvang daarbij in beschouwing genomen wordt.	2,6
<b>Toekomst binnen partijen</b>	Slecht beperkte toekomst van het spoor binnen de ondersteunde projecten.	2,5
<b>Verbreidingsmogelijkheden</b>	Alle partijen zijn bereid om verder over verbreding bij te dragen. De potentie is het grootst bij projecten waar structureel treinen gereden worden.	2,8

#### Hoofdconclusie ten aanzien van de regeling

Dit rapport beschrijft de resultaten van de evaluatie van de subsidieregeling. Daarbij is het volgende doel geformuleerd:

#### Vaststellen in hoeverre de subsidieregeling bundeling goederenstromen op het spoor heeft bijgedragen aan het beslechten van organisatorische en fysieke drempels

De hoofdconclusie van de regeling luidt:

*De regeling heeft in positieve zin bijgedragen aan het beslechten van organisatorische en fysieke drempels voor het bundelen van goederenstromen. De regeling heeft projecten (versneld) mogelijk gemaakt. Alle projecten waren gericht op de beoogde doelen van bundeling.*

### *Toelichting:*

Van belang voor het oordeel van deze evaluatie is het beoogde doel van de regeling. Dit doel was direct gekoppeld aan een beleidsactie opgesteld naar aanleiding van het beleidskader spoorgoederenknooppunten, te weten het verlagen van fysieke en organisatorische drempels om tot samenwerking te komen, met daarbij duidelijk een bottom up aanpak en dus een duidelijke verantwoordelijkheid bij marktpartijen. De regeling heeft marktpartijen, gegeven de randvoorwaarden, optimaal in staat gesteld om dit te doen. Alle gedane aanvragen zijn kritisch beoordeeld en gevolgd op hun bruikbaarheid en het al dan niet succesvol implementeren is overgelaten aan de marktpartijen. De regeling voldeed daarbij aan de eisen en verwachtingen die daar vanuit marktpartijen aan gesteld zijn.

De evaluatie heeft voorts opgeleverd dat:

***de regeling goed uitgevoerd en begeleid is, zich heeft gericht op de doelen die met de regeling nagestreefd dienen te worden, geleid heeft tot een mind-shift in veel relevante logistieke ketens. De regeling heeft in beperkte mate geleid tot concrete en robuuste effecten: er rijden slechts in beperkte mate structureel (meer) treinen en er is slechts beperkt toekomstperspectief in de overige projecten.***

Dit herbergt drie belangrijke elementen. Gebleken is:

- 1) dat de regeling zelf en de begeleiding van de projecten zeer positief ontvangen is en dat ondanks de diversiteit in projecten gesteld mag worden dat alle projecten gezien kunnen worden als onderdeel van het grotere doel: stimulering van het spoorgoederenvervoer in Nederland.
- 2) dat voor alle projecten aantoonbaar gewerkt is aan het ontwikkelen van een mindshift richting het spoorvervoer. Veel partijen die ondanks het feit dat ze (nog) niet overgestapt zijn op het spoorvervoer wel in staat gesteld zijn om het spoor eens te toetsen in hun eigen omgeving.
- 3) dat het uiteindelijke resultaat niet omvangrijk is in termen van spoordiensten die ook nog na afloop van de regeling daadwerkelijk aangeboden worden. Er worden in beperkte mate structureel (meer) treinen gereden. Bij twee projecten (Biobrandstoffen en Intermodal Italie) is dat het geval en bij een derde project (Danubegate) gebeurt dat inmiddels door andere partijen dan de projectpartijen. Bij 1 project moet nog blijken of het resultaat structureel is (Coolrail). Het toekomstperspectief in de overige vier projecten is gering. De projecten waar wel gereden wordt zijn de moeite waard om naar bredere toepassing te zoeken.

## 4.2 Bredere lessen voor bundeling goederenstromen

Aan de hand van de verschillende analyses en interviews zijn de volgende bredere lessen voor bundeling van goederenstromen gedefinieerd:

### Voor marktpartijen:

- 1) Het bereiken van veranderingen in logistieke concepten richting het spoorvervoer is een langdurig proces waarbij veel conservatisme bestaat. Investeer tijdig in het betrekken van partijen en mensen in de eigen organisatie en partners om succes te kunnen garanderen.
- 2) Richt je in de zoektocht naar projecten met name op de continentale lading en de potentie die daar zou kunnen ontstaan. Dergelijke projecten vergen vaak tevens technische aanpassingen, met name aan de transportmiddelen.
- 3) Zorg dat partijen in hun opzet ook aandacht hebben voor de “contingency plans” en voorzie in voldoende testmomenten.
- 4) Zorg voor een tijdige betrokkenheid van mensen vanuit de operationele sfeer, zodanig dat potentiële knelpunten tijdig kunnen worden geïdentificeerd.

### Voor de overheid

- 1) De verschillende projecten hebben laten zien dat bundeling richting het spoor geen eenvoudige opgave is. Bij een eventuele afweging om nog eens naar stimulering te zoeken gelden de volgende aanbevelingen:
  - a. Zorg voor betrokkenheid verladend bedrijfsleven;
  - b. Zorg voor voldoende tijd om de projecten uit te voeren, met name om partijen te laten wennen aan de andere karakteristieken van het spoorproduct
  - c. Zorg voor voldoende betrokkenheid vanuit de begeleiding
  - d. Betrek regionale/lokale overheden bij projecten.Zorg ervoor dat de flexibiliteit die nu ten toon gespreid is, dan ook meegegeven kan worden.
- 2) Betrek de huidige partijen die bij de regeling betrokken waren voor toekomstige acties waarbij marktpartijen een rol spelen.
- 3) Blijf het standpunt van bottom up zoals verwoord in het beleidskader handhaven, en zoek daarbij naar mogelijkheden om vanuit de overheid de gewenste ontwikkelingen te blijven faciliteren. Een aantal suggesties die daarbij door de partijen uit de regeling genoemd zijn, zijn:
  - a. Andere overheden te betrekken en te beïnvloeden (Europa, regio, lokaal)
  - b. Andere succesfactoren voor het spoorvervoer beleidsmatig te ondersteunen in het vervoerbeleid ten aanzien van de relevante logistieke ketens, het gaat daarbij met name om aspecten als:
    - i. Prijsvorming en capaciteit op het spoor
    - ii. De concurrentie tussen vervoerwijzen
    - iii. De havenconcurrentie