

Innovation Challenge

ForensFiets

Een digitaal fietsdeelplatform voor forensen



Forensen op de fiets in Utrecht, bron: <http://www.utrecht.nl/images/Stadsontwikkeling/carouselfiets/2.jpg>

Studenten:	Reinoud van Eerden, Zev Joosten, Esther Leferink en Carlo Velthuijs
Begeleiders:	prof. dr. Albert Meijer en mr. Pauline Mochel
Opdrachtgever:	Jan Korff de Gidts
Faculteit:	Department Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO), Universiteit Utrecht
Vak:	Maatschappelijke innovatie (USG4290)
Datum:	26 juni 2015

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Innovation challenge	4
2.1. Innovatie ForensFiets	4
2.2. Doelen	6
2.3. Kernwaarden: gemak, geloofwaardigheid, genot & gratis	7
2.4. Vestigingslocatie	8
3. Public value	9
3.1. Maatschappelijke waardecreatie	9
3.2. Economische waardecreatie	10
4. Authorising environment	11
4.1. Krachtenveldanalyse maatschappelijke en economische waarde van de fiets	12
4.2. Doelgroepkeuze	14
4.3. Specifieke targets binnen doelgroep	14
4.4. Behoefte aan ForensFiets binnen doelgroep	14
4.5. Marktanalyse	15
5. Operational capacity	17
5.1. Meetbaarheid van de doelen	17
5.2. Financieel plan	17
5.3. Juridische capaciteit	19
6. Advies	21
7. Literatuurlijst	23
Bijlagen	26
I. Suggesties voor ontwikkelingspunten	26
II. Reflectie op de interdisciplinaire samenwerking	26

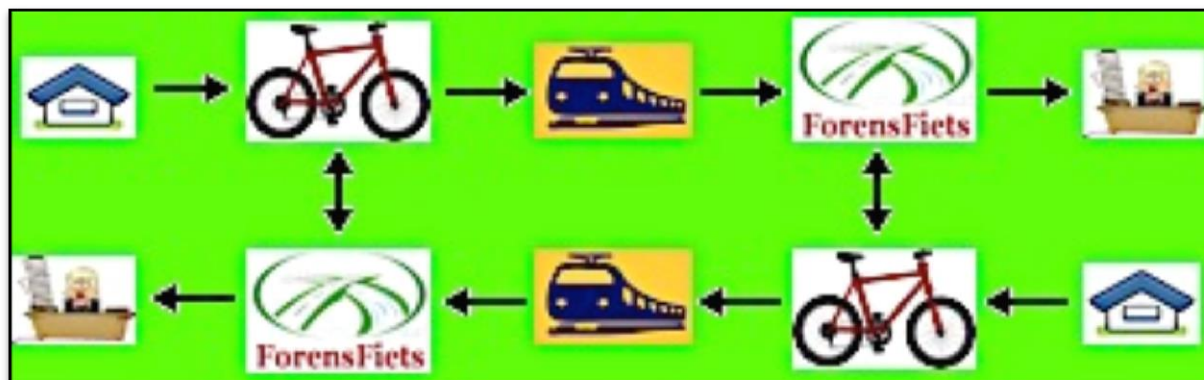
1. Inleiding

Op het centraal station van Utrecht is het elke werkdag een komen en gaan van forensen. Op het moment dat de forensen aankomen op het centraal station, heeft het grootste deel van hen nog niet de eindbestemming bereikt. Het natransport, het stukje van de reis tussen het centraal station en de uiteindelijke bestemming, kent een relatief kleine groep fietsers. De groep fietsende forensen vormt slechts elf procent van het totaal aantal forensen dat gebruikmaakt van natransport (Kager & Tetteroo, 2015). Dat deze groep de potentie heeft om te groeien, blijkt onder andere uit het initiatief van de NS om het gebruik van de OV-fiets in Utrecht groter te maken (Fietsberaad, 2014). Dat stilstaande fietsen als een probleem worden ervaren in grote steden in Nederland, blijkt uit het initiatief van afgelopen weekend in Amsterdam om stilstaande fietsen uit de stad te verwijderen (NOS, 20 juni 2015). Aan het laten toenemen van het aantal fietsende forensen en aan het reduceren van het aantal stilstaande fietsen, willen wij middels onze innovatie – die nader wordt beschreven in het volgende hoofdstuk – een bijdrage leveren, maar op een andersoortige manier dan tot op heden gebruikelijk is. De doelstelling van de innovatie is om een digitaal platform te introduceren dat het voor forensen mogelijk maakt om fietsen met elkaar te kunnen delen. Zo wordt het makkelijker om het natransport via de fiets te laten verlopen en kan het aantal stilstaande fietsen op een gemiddelde werkdag worden gereduceerd. In de tweede paragraaf van het volgende hoofdstuk wordt uitgebreider aandacht besteed aan de doelstelling van de innovatie. Daarna wordt de innovatie getoetst aan de drie principes van de ‘strategic triangle’ van Moore en Khagram (2004). Deze drie principes zijn ‘public value’, ‘authorising environment’ en ‘operational capacity’. In het hoofdstuk ‘public value’ wordt beschreven bij welke maatschappelijke en economische trends de innovatie aansluit en op welke manier er waarde wordt gecreëerd. Dit sluit aan bij het idee van ‘bikenomics’, wat inhoudt dat er een maatschappelijke en economische herwaardering van de fiets plaatsvindt (Blue, 2013). In Utrecht vinden initiatieven rondom ‘bikenomics’ steeds meer draagvlak, omdat dit het hoofdcriterium is voor het binnenhalen van de titel ‘Fietsstad 2016’ (Fietsstad, 2015). Na het binnenhalen van de start van de Tour de France in 2015 heeft de wethouder van verkeer, Van Hooijdonk (22 december 2014), de ambitie om van Utrecht de beste fietsstad ter wereld te maken. Het binnenhalen van de titel ‘Fietsstad 2016’ is daarbij al een eerste grote stap in de goede richting en daarom juichen verschillende Utrechters initiatieven rondom het thema ‘bikenomics’ toe. Na het hoofdstuk over de waardecreatie, komt de ‘authorising environment’ aan de orde. Hierin wordt beschreven welke actoren zich in het veld rondom de innovatie bevinden en op welke doelgroep de innovatie is toegespitst. Zonder een doelgroep is de innovatie niet levensvatbaar. Vervolgens wordt in het hoofdstuk ‘operational capacity’ beschreven hoe deze innovatie uit te voeren is met betrekking tot de juridische en financiële aspecten.

Wij hebben dit verslag uitgewerkt in samenspraak met de opdrachtgever, Kracht van Utrecht (KvU). Jan Korff de Gidts was voor ons de vertegenwoordiger van de KvU. Hij gaf ons de vrijheid om creatief na te denken over hoe de maatschappelijke en economische waarde van de fiets in Utrecht te vergroten. Ter ondersteuning van ons verslag hebben wij gesproken met verschillende relevante actoren. Een aantal van deze gesprekken zijn bijgevoegd in bijlage V. Dit verslag sluit af met een advies waarin wij manieren om het concept ForensFiets voort te zetten suggereren en een antwoord geven op de vraag welke opties er zijn om de innovatie te continueren nadat dit vak is afgerond.

2. Innovation Challenge

Dit hoofdstuk laat zien hoe innovatie ForensFiets past in de keten van het forensenverkeer (figuur 1) en geeft een impressie (figuur 2 t/m 7) van hoe het digitale platform en het sleutelkastje eruit zal zien als het wordt gerealiseerd.



figuur 1 – keten van forensenverkeer

Bovenstaand figuur geeft aan hoe de innovatie ForensFiets past in de keten van het forensenverkeer. In de ideale situatie vertrekt de forens 's ochtends van huis per fiets naar het station (voortransport), meldt de forens zich in de trein via de applicatie aan bij ForensFiets en regelt zij of hij een fiets voor het vervolg van haar of zijn reis in de stad waar de forenswerkt (natransport). De tegengestelde forens (die dus dezelfde reis maakt, maar dan in tegengestelde richting) maakt van hetzelfde systeem gebruik, waardoor beide forensen zowel bij voor- als het natransport gebruik kunnen maken van de fiets door hun bezit met elkaar te delen. Gebruikers bouwen samen via het digitale fietsdeelplatform een fietsgemeenschap. Binnen deze gemeenschap is 'fietsdelen' op alle mogelijke manieren toegestaan. Forens A hoeft niet per se haar of zijn fiets exclusief aan forens B uit te lenen. Zolang de beschikbaarheid van de fiets het toelaat en forens A instemt, kunnen ook forensen C, D, E en anderen gebruik maken van Forens A's fiets.

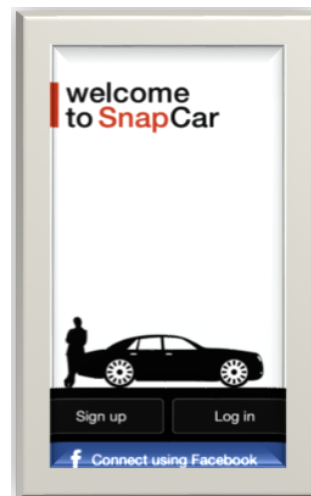
2.1 Innovatie ForensFiets

Het digitale platform, bestaande uit een website en een applicatie, moet er flitsend en strak uitzien en in gebruik eenvoudig zijn. De interface van het digitale platform bestaat uit een grote foto waarop fietsende forensen te zien zijn. Daarbij is een korte en bondige beschrijving van de dienst te lezen: "Deel nu fietsen met een andere forens. Reis per flexibele, gezonde en gratis fiets en laat de krappe, vervuilende en prijzige bus achter u. Doet u mee en deelt u uw fiets ook? Meldt u nu aan." De applicatie en website zijn duidelijk en snel: alles is gefocust op de drukke forens. De applicatie en website van ForensFiets staan in het teken van de kleur felgroen, om vernieuwend, duurzaam, gezond en optimisme uit te stralen en zich te onderscheiden van OV-fiets.



Figuur 2 – hoe werkt het?

Om vervolgens deel te kunnen nemen aan ForensFiets, dient de forens zich te registreren en in te loggen. Hij of zij kan een specifiek ForensFiets-account aanmaken met haar of zijn Facebookaccount. ForensFiets kan inloggegevens onthouden, zodat het gebruikersgemak wordt vergroot. Autodeelsite SnapCar kent een soortgelijke inlogfunctie, zoals te zien is in figuur 3.



figuur 3 - inlogpagina

Nadat de forens zich heeft ingelogd en de klantenservice van ForensFiets de forens heeft geïdentificeerd, kan zij of hij via de zoekfunctie gebruikmaken van de drie opties: het wederzijds delen van fietsen met een andere gebruiker, het eenzijdig delen van een fiets van een andere gebruiker en het eenzijdig delen van eigen fiets (tegen vergoeding). De Forens geeft deelvoorkeur, locatie, beschikbare tijden, en het voorkeurstype (groot, middel klein) van de fiets aan, zodat het delen kan beginnen.



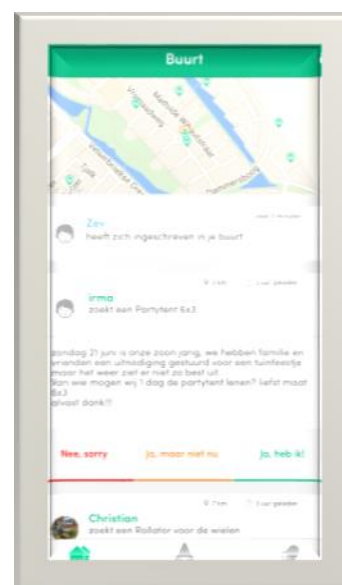
Naast de overige weer te geven informatie, die we later in de verslag toelichten, is het noodzakelijk dat degene die de fiets delen aangeven waar zij de fiets stallen. Aan de hand van GPS-service via de app of rij en plaatsnummers van fietsenstallingen kunnen forensen hun fietsen terugvinden. De forens die de fiets wil lenen, moet aangeven vanaf welk station hij over een fiets wil beschikken. Om dit goed te laten verlopen, verschijnt op hun beeldscherm een overzicht waarop ze dit kunnen aangeven, zoals te zien is op figuur 4 en figuur 5.

figuur 4 – aangeven waarvan je gebruik wilt maken

Nadat de deelnemers samen afspraken hebben gemaakt en dit via de applicatie en website hebben vastgesteld, stuurt ForensFiets een sms met de locatie de locatie van de fiets, de kluisnummer waar het sleuteltje in ligt en de code van deze kluis. Na gebruik wordt eenzelfde bericht naar de eigenaar gestuurd worden (figuur 6).



Vervolgens loopt de forens naar het kluisje waar de sleutel in zit, welke hij kan opnemen met de code die hij per sms-bericht heeft ontvangen. Op het scherm van het kluisje geeft hij aan of er schade is aan de fiets en vervolgens haalt hij of zij de sleutel uit het kluisje en kan zij of hij gebruik maken van de fiets. Op dezelfde wijze retourneert de deelnemer de fiets en de sleutel. Gemak en veiligheid staan centraal.



figuur 5 – locatie aangeven met GPS

Figuur 6 – sms

2.2 Doelen

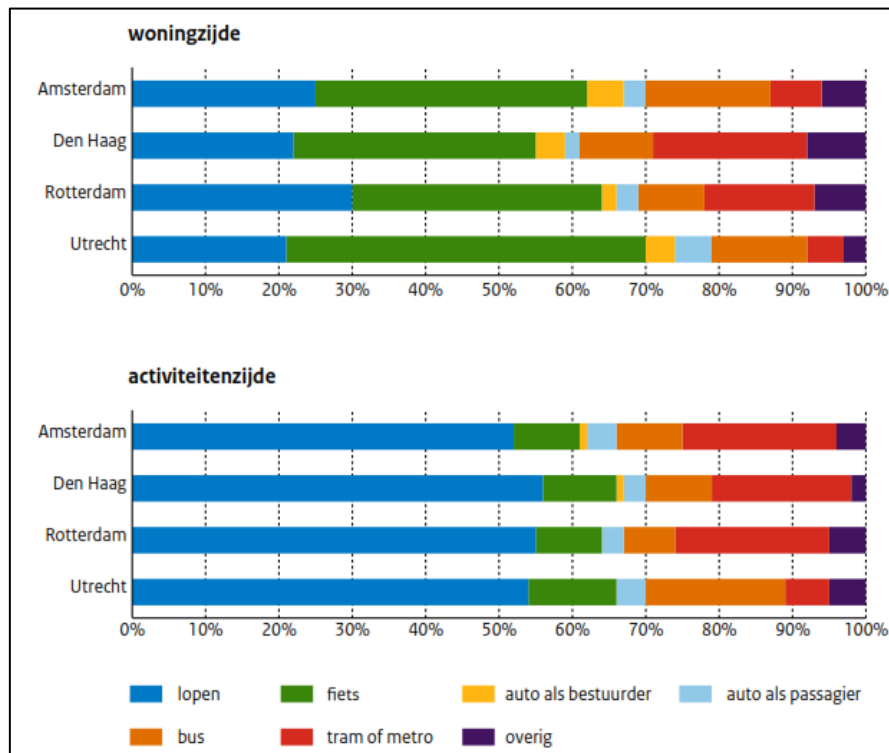
De innovatie heeft vier doelstellingen, die hieronder kort zijn uitgewerkt en verder in deze verslaglegging uitgebreider aan bod komen. De vier gestelde doelen zijn met elkaar verweven en kennen onderling dus geen rangorde.

1) Meer forensen op de fiets krijgen.

Momenteel reist 25% van de reizigers in, van en naar Utrecht met de fiets, terwijl maar liefst 45% van de reizigers in, van en naar Utrecht met de auto of het openbaar vervoer reist (Bouhuijs & Dingena, 2014). Dit komt vooral doordat de mate waarin er van fietsen gebruik wordt gemaakt in het natransport – het transport van het centraal station naar de uiteindelijke bestemming – met 11% in Utrecht relatief laag is (Kager & Tetteroo, 2015).

2) De mismatch tussen het voor- en natransport wegnemen.

Maar liefst 47% van de Utrechtse forensen gebruikt een fiets in het voortransport, terwijl slechts 11% van de forensen een fiets gebruikt in het natransport (figuur 7). Deze percentages willen we meer in evenwicht brengen door de fietsen van het voortransport ook voor het natransport te gebruiken.



Figuur 7 - voor- en natransportwijze voor treinverplaatsingen aan de woonzijde en activiteitszijde in vier grote Nederlandse steden (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2014)

3) Maatschappelijke herwaardering van de fiets¹

De fiets en bijbehorende innovatie creëren op drie manieren maatschappelijke waarde: door frequenter te fietsen, verbetert de gezondheid van de forensen en de luchtkwaliteit van de stad. Daarnaast biedt de innovatie de mogelijkheid om een gemeenschap op te bouwen waarbinnen fietsen gedeeld kunnen worden.

¹ Verdere uitwerking, zie het hoofdstuk 'public value'

4) Economische herwaardering van de fiets²

De fiets die stilstaat in de fietsenstalling levert geen economische waarde op. Naarmate de fiets frequenter gebruikt wordt, wordt bezit optimaal benut en dat levert economische waarde op. Verder draagt het frequenter gebruiken van de fiets bij aan lagere publieke kosten, doordat er minder fietsparkeerplaatsen gerealiseerd moeten worden, omdat er minder fietsen tegelijkertijd stil staan en doordat de gezondheid van fietsende forensen stijgt, dalen de publieke zorgkosten.

2.3 Kernwaarden: gemak, geloofwaardigheid, genot & gratis

ForensFiets is van mening dat creëren van meerwaarde voor de maatschappij en economie voordelig moet zijn voor het individu dat hiervoor zorgt. Daarom bieden de applicatie en de website hun service aan de hand van de vier kernwaarden gemak, geloofwaardig, genot en gratis. Doel is om ten behoeve van maatschappelijke en economische voordelen reizen met de hulp van ForensFiets aantrekkelijker te maken dan reizen met het openbaar vervoer of met de auto. Daarnaast is het motiveren van deelname aan ForensFiets op grote schaal wenselijk, aangezien meer gebruikers de positieve gevolgen van de fietsinnovatie en het functioneren van het fietsdeelplatform bevorderen. Tabel 1 geeft weer wat ForensFiets doet om de kernwaarden te realiseren voor de gebruiker.

Tabel 1 – realisatie kernwaarden

Kernwaarden	Realisatie kernwaarden
Gemak	Duidelijk opgestelde profielen met benodigde info.
	Handige zoekfunctie voor locaties en beschikbare tijden fietsen.
	Klantenservice borgt identificatie deelnemers en duidelijke weergave deelvoorwaarden per fiets.
	Deelnemers zijn vrij om persoonlijke afspraken te maken.
	Fietssleutelsysteem helpt op klantvriendelijke wijze bij uitwisselen sleutels en registreren schade.
	Alle faciliteiten zijn gericht op snelheid en eenvoudigheid.
Geloofwaardigheid	ForensFiets moet vertrouwen deelfietsers belonen met betrouwbaarheid.
	Verplichte identificatie deelnemers voordat zij kunnen fietsdelen.
	Identificatie maakt achterhalen deelfietsers bij schade, niet nakomen afspraken en diefstal mogelijk.
	Klantenservice borgt dat boetes vooraf bekend zijn.
	Via het fietssleutelsysteem is een deelnemer verplicht schade te registreren.
	De oplossingservice van ForensFiets bemiddelt bij schade, het niet nakomen van afspraken en diefstal.
	Overtreden van regels en afspraken van ForensFiets leidt tot uitsluiting.
Betalingen die deelnemers aan elkaar doen, verlopen altijd via de rekening van ForensFiets.	
Genot	Via de ForensFiets-app leggen forensen tijdens onpersoonlijke reis persoonlijk contact met andere FietsForensen.
	Chatoptie geeft mogelijkheid contact met gelijkgestelden en netwerken.
	Bijdrage aan de samenleving door creatie maatschappelijke waarde geeft individu en samenleving voldoening.
Gratis	ForensFiets gratis in gebruik en OV-fiets 3,15 euro per dag (OV-fiets, 2015).
	Bij eenzijdige fietsdeling kunnen ForensFietsers persoonlijk een vergoeding afspreken, zodat deelnemers in dit geval ook wat kunnen verdienen.

² Idem

2.4 Vestigingslocatie

ForensFiets is een vanuit Utrecht geïnitieerde innovatie. Zoals de analyses in dit rapport zullen uitwijzen start het project logischerwijs dan ook in Utrecht en betreft ForensFiets omliggende steden die qua forensen een sterke verbinding hebben met Utrecht. Om als vervanger voor na-transport van de trein effectief te kunnen zijn kiest ForensFiets voor steden als Amsterdam, Amersfoort en Den Bosch. Afhankelijk van de steun van de publieke organisaties in de gemeenten kan een verbinding worden opgezet. ForensFiets richt de deelfietsdienst op forensen die reizen tussen steden, maar ook op forensen die binnen de Utrechtse agglomeratie reizen.

Praktisch gezien is het verstandig om de fietsleuteluitwisselpunten op veilige locaties te plaatsen. De openbare ruimte lijkt te risicovol. Daarom zijn beveiligde fietsparkeerplaatsen wat betreft de veiligheid de meest voor de hand liggende optie. Utrechtse fietsenstallingenorganisatie U-Stal is bereid om mee te denken over het in praktijk brengen van fietsleuteluitwisselpunten in beveiligde fietstenstallingen.

Aangezien ForensFiets, zich voor een groot focust op het natransport van forensen die met het openbaar vervoer reizen, is de keuze voor fietsleuteluitwisselpunten nabij bus- en treinstations, bedrijventerreinen en terreinen van organisaties als universiteiten en ziekenhuizen het meest effectief.

3. Public value

In dit hoofdstuk komt de maatschappelijke en economische waarde die gecreëerd wordt aan de orde. Deze waarde is, zoals het principe 'bikenomics' veronderstelt, niet alleen maatschappelijk, zoals bij Moore en Khagram (2004), maar ook economisch en heeft betrekking op de fiets, het fietsen en de fietser.

3.1. Maatschappelijke waardecreatie

De fiets kan op verschillende manieren zorgen voor maatschappelijke meerwaarde. Blue (2013) beargumenteert in haar boek dat fietsen bijdraagt aan het verbeteren van de gezondheid en het reduceren van de stress van de fietsers. Daarnaast draagt de fiets bij aan een schoner milieu, doordat de fiets geen schadelijke uitstoot veroorzaakt. Verder draagt het delen van fietsen bij aan het opbouwen van een fietsgemeenschap, waardoor er meer interpersoonlijke relaties ontstaan.

Ten eerste neemt de gezondheid van forensen toe door hen meer te laten fietsen. Uit onderzoek van het CBS (2012) blijkt dat het aantal mensen met overgewicht in de laatste dertig jaar sterk is toegenomen. De toename is vooral groot bij volwassenen, waarbij het deel met ernstig overgewicht zelfs meer dan verdubbeld is. In de jaren 2009/2011 had 41 procent van de bevolking in ons land matig of ernstig overgewicht. Dit leidt onder andere tot een sterke toename van gezondheidsproblemen, zoals diabetes (CBS, 2014). Door meer forensen te laten fietsen neemt de mate waarin zij bewegen sterk toe en dat reduceert hun gezondheidsklachten. De Nederlandse Norm voor Gezond Bewegen schrijft een halfuur per dag matig intensieve beweging voor voor volwassenen om hen op gezonde wijze te laten bewegen (NISB, 2015). Een halfuur fietsen valt in de categorie van matig intensieve bewegen en kan zorgen voor een verbeterde gezondheid van forensen. Dit is tevens een speerpunt van de landelijke nota gezondheidsbeleid (2011), die voorschrijft dat de volksgezondheid verbeterd moet worden om preventief gezondheidsklachten te voorkomen. Door meer forensen te laten fietsen, verbetert hun gezondheid en worden gezondheidsklachten voorkomen en dat is de eerste maatschappelijke waarde die gecreëerd wordt met deze innovatie.

Ten tweede neemt de uitstoot van schadelijke stoffen af door een aanzienlijke groep te laten fietsen in plaats van hen te vervoeren per auto of bus. Uit de Rapportage Luchtmeetnet Utrecht (2015) blijkt dat Utrecht op verschillende locaties, zoals de Weerdsingel, de Catharijnesingel, de Nobelstraat en Vredenburg, moeite heeft met het behalen van de Europese normen als het aankomt op de grenswaarden van fijnstof. De World Health Organization beveelt voor fijnstof een jaargemiddelde van aan met een grenswaarde van 20 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ aan, terwijl de jaargemiddelde concentratie fijnstof in Utrecht langs drukke wegen nog circa 25 – 28 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ bedraagt. Uit eerdere Monitoringsrapportage Lucht (2014), bleek ook al dat zonder aanvullende maatregelen de grenswaarden voor stikstofdioxide in 2015 niet zouden worden gehaald. De gemeente heeft daarom de ambitie om fietsgebruik in Utrecht te bevorderen (Amibitiedocument, 2012). Door acties te ondernemen om de uitstoot te reduceren, verbetert tevens de gezondheid van de burgers. Uit onderzoek van Laumbach en Kipen (2012) blijkt dat een slechte luchtkwaliteit bijdraagt aan een slechte gezondheid. Het onderzoek toont aan hoe een slechte luchtkwaliteit gezondheidsproblemen veroorzaakt zoals allergieën, astma, chronische longziekten en tuberculose. Door meer forensen te laten fietsen, vermindert de uitstoot van schadelijke stoffen, zoals fijnstof, en neemt de luchtkwaliteit toe. De afname van de uitstoot van schadelijke stoffen is dus de tweede maatschappelijke waarde die gecreëerd wordt.

Ten derde bestaat er op dit moment geen specifiek platform waar de vragende en de aanbieder partij elkaar kunnen vinden. Zonder het vormen van een gemeenschap kunnen de fietsen die normaal gesproken overdag stilstaan in de fietsenstalling niet worden gedeeld. Deze innovatie presenteert een digitaal platform waar vanuit het mogelijk wordt om een fietsgemeenschap te vormen en de vragende en de aanbieder partij samen te brengen. Het opbouwen van een fietsgemeenschap vormt een maatschappelijke meerwaarde, omdat het door het creëren van meer interpersoonlijke verbindingen mogelijk wordt om bezit te delen, overeenkomstig met het maatschappelijke ideaal van de deeleconomie, waarin elk lid van de gemeenschap deelt in het collectieve bezit.

3.2. Economische waardecreatie

De fiets kan naast maatschappelijke ook economische meerwaarde opleveren. Blue (2013) beargumenteert in haar boek dat fietsen, in tegenstelling tot andere vervoersmiddelen, zorgen voor minder publieke kosten en voor meer welvaart.

Voor de economische waarde die deze innovatie creëert zijn deze twee zaken, de reductie van de publieke kosten op gemeentelijk en landelijk niveau en de toename van de welvaart door ongebruikt bezit te delen, door gezonde forensen efficiënter te laten werken en door de reistijd te verkorten, van essentieel belang.

De publieke kosten worden op gemeentelijk niveau gereduceerd doordat fietsen niet meer de hele dag stilstaan in de fietsenstallingen. Aangetoond door de Fietsersbond is dat de capaciteit van deze stallingen, zelfs na voltooiing van alle geplande bouwactiviteiten, niet voldoende zal zijn (Fietsersbond Utrecht, 2011). Om de gemeente niet met extra kosten op te zadelen, zou het voordelig zijn als de fietsen van forensen niet de hele werkdag stilstaan in de fietsenstallingen, maar meerdere keren per dag gebruikt worden. Dit reduceert de publieke kosten ten aanzien van het realiseren van fietsenstallingen en vergroot de economische waarde van de fiets, door een efficiëntere allocatie van het ongebruikte bezit. Het voordeel van een deelsysteem is dat er geen nieuw bezit bij hoeft te komen: de fietsenstallingen, waar de fietsen gestald wordt door de eerste gebruiker, om opgehaald te worden door de tweede gebruiker, bestaan al en ook de fietsen, die nu nog de hele dag ongebruikt in de stalling staan, hoeven niet nieuw te worden aangeschaft om deze innovatie te kunnen realiseren.

De publieke kosten vallen niet alleen lager uit op gemeentelijk, maar ook op landelijk niveau. Indien forensen vaker gaan fietsen, verbetert hun gezondheid. Dat zorgt op landelijk niveau voor lagere zorgkosten (NISB, 2015). Het geld dat bespaard wordt op zorgkosten kan in andere delen van de economie geïnvesteerd worden om zo de welvaart toe te laten nemen.

Voor de werkgevers van de fietsende forensen zijn er ook verschillende economische voordelen te behalen. Zo werken fitte en vitale medewerkers – die vaker bewegen en minder bloot worden gesteld aan schadelijke stoffen – efficiënter, waardoor hun arbeidsproductiviteit toeneemt (Engels en Heerkens, 2007). Daarnaast leveren fietsende forensen reistijdwinst op voor zowel de fietsende forens als de autorijdende forens. Op de korte afstand is de fiets in de stad namelijk sneller dan de auto en als meer mensen de fiets kiezen, vermindert het aantal auto's op de wegen. Dit laatste vermindert de verkeerscongestie en creëert tijdswinst, waardoor de reistijd van woon-werkverkeer afneemt.

4. Authorising environment

In dit hoofdstuk kijken wij enerzijds naar alle actoren in het veld rondom ‘ForensFiets’, anderzijds naar de specificaties van de doelgroep die we met deze innovatie willen aanspreken. Het hoofdstuk begint breed, door in kaart te brengen welke stakeholders de omgeving rondom de innovatie vormen. Doel hiervan is dat ForensFiets niet het brede perspectief van maatschappelijke en economische waardecreatie door de fiets uit het oog verliest. Ook is een brede view belangrijk om doorgroeimogelijkheden en aanpassingen in het organisatieconcept in het oog te houden. Na deze brede weergave, spitst de analyse zich op de forensendoelgroep. Vervolgens wordt er stilgestaan bij de behoeften van de doelgroep. Tot slot belichten wij de concurrentie via een bondige marktanalyse.



Figuur 8 – krachtenveldanalyse

4.1. Krachtenveldanalyse maatschappelijke en economische waarde van de fiets

De fiets is een centraal onderdeel in de Nederlandse samenleving. Het is dan ook niet opvallend dat een enorm aantal stakeholders een rol speelt bij de creatie van maatschappelijke en economische waarde gerelateerd aan de fiets, fietsen en de fietser. Figuur 8 geeft een overzicht van de belangrijkste stakeholders binnen de maatschappelijke en economische waardecreatie in Utrecht.

Ongeveer 25% van de ritten gemaakt in, van en naar de gemeente Utrecht geschiedt per fiets (Bouhuijs en Dingema, 2014). Dit hoge percentage zorgt ervoor dat de basis voor creatie van maatschappelijke en economische waarde in potentie erg groot is. Wij veronderstellen dat de fietser aan de basis staat van de fietsmaatschappij en –economie. Het bestaan van fietsers is namelijk de eerste voorwaarde voor deze fenomenen. Figuur 8 laat onder het kopje ‘fietsers’ zien dat er een grote diversiteit bestaat tussen groepen fietsers. Deze diversiteit brengt verschillende behoeften, eigenschappen en gedragingen met zich mee. In combinatie met de schaal biedt deze diversiteit enorme kansen voor de lokale economie: onder meer de retail en horeca profiteren. Niet alleen de aanbodzijde van de economie profiteert, maar ook de fietser zelf doet zijn voordeel met een op de fietser ingestelde economie. Organisaties met medewerkers die per fiets naar het werk reizen spelen ook een rol binnen deze economie, zij zijn indirect partners van de fietseconomie.

Verschiedende groepen fietsers zien de economische waarde van de fiets als ondergeschikt aan de maatschappelijke waarde. Zo zoeken alleenstaande bejaarde ouderen een fietsmaatje, willen kinderen en ouders graag zonder ongelukken fietsen en promoten fietsambassadeurs hun liefde voor de fiets. De overheid, de gemeente Utrecht, committeert zich ook aan de maatschappelijke waarde van de fiets. Infrastructurele projecten, zoals vermeld op de website <http://www.utrecht.nl/utrecht-fietst/>, en het welzijn en de volksgezondheid van de Utrechtse bevolking ook tot de belangen van de gemeente. Zij streeft ernaar het fietsen in Utrecht comfortabeler en veiliger te maken (Gemeente Utrecht 2015). Daarnaast zijn Utrechtse non-profit initiatieven zoals Harten voor Sport actief om de fiets te promoten ten behoeve van algemeen welzijn en volksgezondheid (Harten voor Sport, 2015).

Andere organisaties focussen zich op de maatschappelijke waardecreatie op het gebied van milieu. Organisaties als de Fietsersbond afdeling Utrecht, Kracht van Utrecht-initiatief, SOESA en Natuur- en Milieufederatie Utrecht zetten zich in voor een dominantere fiets ten behoeve van minder milieuvervuiling. Het toegenomen autoverkeer in de stad heeft volgens hen negatieve gevolgen: *“Dat gaat ten koste van de kwaliteit van de woonomgeving van de vele mensen die hier wonen en werken.”* De belangenorganisaties stellen duurzame maatregelen gericht op de fiets voor, in plaats van het bevorderen van mobiliteit met de auto (Fietsersbond afdeling Utrecht, 2010).

De Fietsersbond Utrecht en het Kracht van Utrecht-initiatief richten zich naast de focus op verbetering van luchtkwaliteit op creatie van economische waarde. Doorfietsnetwerken moeten fietsen door Utrecht gemakkelijker maken en tijdwinst opleveren (Fietsersbond afdeling Utrecht, 2014). Ook organisaties als Springlab en de gemeente Utrecht zijn aan de slag om de grootste ergernissen van de fiets op planologisch gebied te verhelpen. (Springlab, z.d.).

De sociale onderneming Ring-Ring slaat verschillende vliegen in één klap: met behulp van een app die fietskilometers van fietsers bijhoudt is het de bedoeling de volksgezondheid te bevorderen, een vitalere bevolking te creëren, de verkeersdruk te verlagen, de lokale ondernemers van meer klandizie te voorzien en een leefbaardere omgeving te genereren. Op creatieve wijze speelt Ring-Ring op het

gebied van maatschappelijke en economische waardecreatie (Hogendoorn, 2014). De initiatieven van Rij2op5 sluiten bij Ring-Ring aan: dit platform stimuleert fietsen naar het werk met allerlei initiatieven (Rij2op5, z.d.).

Zoals genoemd stimuleert het evenement Le Grand Depart 2015 aandacht voor de fiets in Utrecht. De gemeente Utrecht grijpt het evenement duidelijk aan om door te pakken richting de verkiezing Fietsstad 2016. Verschillende organisaties, zoals de organisatie van het evenement zelf en de bovengenoemde initiatieven, laten juist nu hun stemmen horen. De gemeente Utrecht nodigde haar bewoners op 26 januari 2015 uit om te praten over hoe *“de beste fietsstad ter wereld”* te worden in het kader van het onderwerp *“fietseconomie”*. Momenteel is de gemeente bezig met *“investeren in goede bereikbaarheid van de binnenstad, kantoren- en bedrijventerreinen, ... informeren fietsgebruikers over stallingsmogelijkheden, ... het promoten van de elektrische fiets, ... het stimuleren van fietsen naar OV-knooppunten, ... het aanbieden van meer leenfietsen.”* (Gemeente Utrecht, 2015)

Fietsen staat algemeen bekend als een verschijnsel dat de maatschappij relatief veel voordelen en relatief weinig nadelen biedt. Nadelen kunnen zijn onveiligheid voor voetgangers en overlast door een met fietsen vol geparkeerd stadscentrum. Auto-ondernemers, taxiondernemers en het openbaar vervoer zijn groepen die eventueel nadeel zouden kunnen ondervinden van de fiets. Immers, zij lopen inkomsten mis zodra de fiets andere vervoermiddelen vervangt. Op dit moment mengen deze organisaties zich echter niet in de discussies over fietsen. De ANWB is in tegenstelling tot alle eerder genoemde organisaties een vreemde eend in de bijt: zij bevordert zowel autorijden als fietsen en lijkt dus geen keuze te maken.

Voor onze innovatie zijn uit het krachtenveldmodel vooral de volgende groepen belangrijk: forensen, werkgevers, actoren met conflictueuze belangen, waarvan in het bijzonder de OV-fiets; de gemeente Utrecht en lokale belangenorganisaties. Nu wordt kort uitgewerkt wat het belang is van de betrokkenheid van deze vijf verschillende partijen, waarna in meer detail aandacht wordt besteed aan de forensen, middels een doelgroepanalyse.

Ten eerste is de innovatie afhankelijk van forensen die het woon-werkverkeer vormen van en naar Utrecht. De forensen die in Utrecht wonen, moeten bereid zijn om hun fiets uit te lenen aan forensen die in Utrecht werken en vice versa. Ten tweede zouden de werkgevers van de forensen er goed aan doen om onder hun reizende medewerkers te promoten dat zij in hun natransport kiezen voor de fiets in plaats van voor andere vervoersmiddelen. De werkgevers moeten daarbij wel berekend zijn op de mogelijke extra fietsen die er (tijdelijk) bij hen gestald worden, door extra fietsenstallingen te realiseren. Ten derde is het belangrijk om te benadrukken dat ‘ForensFiets’ een andersoortige dienst is dan het concurrerende OV-fiets. ‘ForensFiets’ gaat uit van een deelsysteem, wat inhoudt dat je niet de fiets van de ander huurt, maar dat je deelt in je bezit. Dit scheelt abonnementskosten en ritprijskosten die bij de OV-fiets wel betaald moeten worden. Daarnaast heeft ‘ForensFiets’ de mogelijkheid om tijdens de treinreis via een digitaal platform een fiets te regelen, terwijl men bij de OV-fiets pas in de stalling kan constateren of er een fiets beschikbaar is. Verder gebruikt ‘ForensFiets’ particuliere fietsen die veelal beter uitgerust zijn dan de eenvoudige OV-fietsen. Ten vierde is het belangrijk dat de gemeente het idee ondersteunt, zodat zij kunnen zorgen voor enkele facilitaire randvoorwaarden, zoals de sleutelkastjes. Rondom het stationsgebied in Utrecht zijn recentelijk nieuwe fietsenstallingen gerealiseerd. In deze openbare ruimtes is het mogelijk om sleutelkastjes te plaatsen waar de forensen na het intoetsen van de juiste code de fietsensleutel in kunnen achterlaten en uit kunnen halen. Ten vijfde moeten belangenorganisaties het initiatief ondersteunen, omdat de innovatie getest moet worden in een bèta-versie, zoals in het volgende hoofdstuk beschreven wordt. Om hier vrijwilligers voor te vinden, is het verstandig om een

beroep te doen op de bestaande fietsgemeenschappen, bijvoorbeeld die van de Fietsersbond Utrecht die uit 1.600 leden bestaat.

4.2. Doelgroepkeuze

In Utrecht zijn er twee groepen die het meest gebruikmaken van de fiets: forensen en studenten. Zonder studenten als gebruikers uit te sluiten, ligt de nadruk op forensen van en naar Utrecht, omdat deze doelgroep vanwege zijn omvang het grootste potentieel vormt voor maatschappelijke en economische waardecreatie. Dat forensen het grootste potentieel vormen, komt ten eerste doordat de rek in het aantal fietsende forensen groter is dan de rek in het aantal fietsende studenten, ten tweede doordat de koopkracht en daarmee de economische waarde van de fietsen van forensen groter is dan van studenten en ten derde doordat er bij forensen zowel in het verbeteren van hun gezondheid als het reduceren van hun uitstoot meer winst te behalen is dan bij studenten. Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2011) blijkt dat 4,5 miljoen mensen voor hun werk naar een andere gemeente reizen dan waar ze wonen. Het aantal voltijdbanen in Utrecht wordt geschat op 203.600 en daarvan worden er 120.500 bezet door mensen die buiten Utrecht wonen (Onderzoek, gemeente Utrecht, 2013, p. 36). Voor velen is (de omgeving van) het Centraal Station niet de eindbestemming van de reis, zoals voor de medewerkers van de UU (totaal aantal medewerkers: ruim 6.000 (UU, 2015) en het UMC Utrecht (totaal aantal medewerkers: ruim 12.000 (UMC Utrecht, 2015)). Voor hen is het leveren van een dienst om makkelijk de fiets te kunnen lenen van een andere forens aantrekkelijk, zo onderstreept ook de Fietsersbond Utrecht (2011, p. 15) Het aantal forensen dat vanuit de gemeente Utrecht elders naartoe reist, is 76.800 (Onderzoek, gemeente Utrecht, 2013, p. 11). Van hen komt naar schatting de helft met de fiets naar Utrecht Centraal, gebaseerd op het aantal fietsenplekken dat rondom het Stationsgebied wordt gerealiseerd (CU 2030, 2015). Dit betekent dat er in potentie 33.000 fietsen zijn die door forensen van elders gebruikt kunnen worden om naar hun werk in Utrecht te fietsen.

4.3. Specifieke targets binnen doelgroep

De doelgroep forens vormt een enorme, diverse markt. Daarom is het verstandig om te specificeren op welke doelgroepen ForensFiets zich in eerste instantie focust. De doelgroep valt binnen de volgende specifieke targets.

- Forensen die binnen, vanuit of naar Utrecht reizen en daarbij de mogelijkheid hebben een fiets te gebruiken, mogelijk in combinatie met openbaar vervoer. In eerste instantie focust ForensFiets zich op Utrecht en betreft Amsterdam en Amersfoort als relatief sterk met Utrecht verbonden forensensteden.
- Forensen die dagelijks hetzelfde traject afleggen en daarbij een fiets, voor een groot gedeelte van de dag ongebruikt in een stalling stallen.
- Forensen die gebruik maken de bus, tram of metro als voor of na-transport voor de trein, waarbij de fiets een vervangend vervoermiddel zou kunnen zijn.
- Forensen die een fiets bezitten op meerdere locaties en die fietsen slechts minimaal gebruiken, zodat deze fietsen de fietsenstallingen bezetten.
- Medewerkers van werkgevers die vestigingen hebben op meerdere locaties en een fiets als na-transport kunnen gebruiken.
- Forensen die gebruik maken van de auto of taxi, maar die zouden kunnen overstappen op een fiets gedeeld via ForensFiets. Dit is in Utrecht een minimale groep.

4.4. Behoeftte aan ForensFiets binnen doelgroep

Uit verschillende gesprekken voorafgaand aan het opzetten van het concept 'ForensFiets' kwamen wisselende behoeften naar voren. Zo stond forens Roos Spekman van Kirkman Company (11 juni)

positief tegenover het idee, maar stelde zij wel voorwaarden: “Ik zou zeker gebruik willen maken van de fietsdeelservice van ForensFiets, maar het moet wel gemakkelijk en financieel voordelig in gebruik zijn. In ieder geval mag het niet meer moeite en geld kosten dan het gebruik van een OV-fiets.”

Daarnaast gaf zij aan dat een sociaal onderdeel als een chatfunctie de dienst voor haar extra aantrekkelijk zou maken. Een andere gesprekspartner was Pieter Mosterd, directeur van UW Werkt van de Utrechtse fietsenstallingenbeheerder U-Stal. Hij gaf aan zeker perspectief te zien in de dienst voor forensen en ook studenten, maar niet voor hemzelf. Alleen als de optie veel aantrekkelijker zou zijn dan zijn huidige vervoersmiddelen, de OV-fiets en de auto, zou hij bereid zijn over te stappen. Aan welke criteria ForensFiets dan moest voldoen, lichtte hij niet verder toe. Voorzitter van de Fietsersbond Utrecht, Peter van Bekkum, liet weten dat hij het initiatief van harte toejuicht. Hij is zelf forens en zou gebruik willen maken van de service die ForensFiets levert. Hij bood ook aan dat hij onderdeel wilde zijn van de gebruikers die de bèta-versie testen. Hierbij kan hij ook een beroep doen op de leden van de Fietsersbond Utrecht. Eerder dit jaar maakte hij ook al deel uit van de groep ‘Utrechtse fietsambassadeurs’ die de fietsapplicatie Ring-Ring – die helaas niet in gebruik genomen zal worden vanwege onenigheid met de eigenaar van de merknaam ‘Ring-Ring’ – testten. Uit het onderzoek dat hoort bij de test van de applicatie Ring-Ring kwam naar voren dat de gebruikers vooral eisen stelden op het gebied van het gemak van het gebruik van de applicatie, van de geloofwaardigheid (ook wel betrouwbaarheid) van het systeem, van het genot (ook wel het plezier/het voordeel dat het gebruiken van de applicatie oplevert) en van de kosten die met het gebruik gemoeid waren, namelijk geen, oftewel gratis. Deze vier kernwaarden zijn ook leidend bij ForensFiets, zoals te lezen is in paragraaf 2.3.

Binnen de tijd die stond voor dit project, was het mogelijk om met bovenstaande partijen om tafel te zitten. Beseffend dat bovenstaande analyse te marginaal de behoefte aan ‘ForensFiets’ in beeld brengt, dient er voor de definitieve start-up van de innovatie een meer uitgebreid behoeftenonderzoek te worden gedaan.

4.5. Marktanalyse

In de markt van ForensFiets spelen twee potentiële concurrenten: OV-fiets en het openbaar busvervoer. OV-fiets is duidelijk de grootste concurrent, aangezien deze organisatie op relatief gemakkelijke en goedkope wijze fietsen aanbiedt aan reizigers, voornamelijk die reizigers die vanaf een station een vervoersmiddel zoeken. Onderstaande tabel laat zien dat OV-fiets en ForensFiets in dezelfde vijver vissen.

Tabel 2 – overeenkomsten ForensFiets en OV-fiets

ForensFiets	OV-fiets
Target doelgroep is o.a. forensen die na-transport voor de trein zoeken.	Focust zich op treinreizigers die na-transport zoeken.
Biedt fietsen als transportmiddel aan.	Biedt fietsen als transportmiddel aan.
Relatief inflexibele fietsdeellocaties.	Relatief inflexibele fietshuurlocaties.
Jaarlijks 10 euro aan abonnementskosten voor gebruiker.	Jaarlijks 10 euro abonnementskosten voor gebruiker.

Onderstaande tabel geeft weer dat ForensFiets zich op verschillende vlakken onderscheidt van OV-fiets.

Tabel 3 – verschillen ForensFiets en OV-fiets

ForensFiets	OV-fiets
Deelfietservice.	Openbare leenfietservice.
Mogelijkheid om persoonlijk sleutels uit te wisselen in plaats van op een vast punt.	Fietsleenlocatie is niet flexibel.
Geen gebruikskosten.	Gebruikerskosten zijn 3,15 euro per dag.
Mogelijkheid tot sociaal contact met andere gebruikers.	Koude, anonieme transactie.
Grote hoeveelheid doorgroeimogelijkheden.	Beperkte doorgroeimogelijkheden door gebondenheid aan treinstations.

Zoals in paragraaf 2.2 aangegeven pakt ForensFiets in potentie ook reizigers van het openbare busvervoer af. Figuur 7 suggereert dat een groot deel van de reizigers op relatief korte afstand de bus of tram in Utrecht gebruikt. ForensFiets focust zich juist op deze groep reizigers en dat betekent dat U-OV en ForensFiets zich op dezelfde doelgroep focussen.

5. Operational capacity

“Operational capacity” wordt gedefinieerd door Moore (2004) als de middelen en mogelijkheden waarover de eigenaar beschikt plus datgene wat de eigenaar kan beïnvloeden en datgene wat essentieel is om het gewenste resultaat te bereiken. Concreet betekent dit voor deze innovatie dat de uitvoerbaarheid wordt getest. De eerste toets is die van de meetbaarheid; welke middelen hebben wij om vast te stellen of wij bereiken wat we willen bereiken? Daarna wordt ingegaan op het financiële plan. Tot slot wordt stilgestaan bij onze capaciteiten als innovators op juridisch vlak.

5.1. Meetbaarheid van de doelen

1) *Meer forensen op de fiets krijgen.*

De eerste doelstelling is makkelijk te meten. Momenteel worden er al metingen gedaan waaruit blijkt hoeveel forensen gebruik maken van een fiets om naar kantoor te gaan. Het effect van de innovatie op deze doelstelling is dus middels bestaande meetmethoden te monitoren, waarbij wel de kanttekening gemaakt moet worden dat wellicht niet al het effect aan de innovatie toe te schrijven is, omdat ook andere factoren van invloed kunnen zijn op het effect.

2) *De mismatch tussen het voor- en natransport wegnemen.*

Voor de tweede doelstelling geldt hetzelfde als voor de eerste. Op dit moment is het aantal forensen dat de fiets in het voor- en natransport gebruikt, bekend. Het effect van de innovatie op deze doelstelling is dus middels bestaande meetmethoden te monitoren, waarbij dezelfde kanttekening geplaatst moet worden als bij de meetbaarheid van de eerste doelstelling. Het vaststellen van het aantal wederzijdse en eenzijdige fietsdelingen is ook een belangrijke indicator.

3) *Maatschappelijke herwaardering van de fiets.*

De derde doelstelling bestaat uit drie verschillende onderdelen: het verbeteren van de gezondheid van forensen, het verbeteren van de luchtkwaliteit in de stad en het opbouwen van een fietsgemeenschap. De eerste twee onderdelen zijn moeilijk te meten. In hoofdstuk 3 ‘public value’ is beschreven dat het frequenter gebruiken van de fiets – wat bevorderd wordt door deze innovatie – bevorderlijk is voor deze eerste twee onderdelen, maar in welke mate ze precies bijdragen, is moeilijk te meten. De omvang van de fietsgemeenschap daarentegen is goed bij te houden aan de hand van het aantal gebruikers van ForensFiets. Dit kan gemeten worden aan de hand van het aantal accounts dat er is aangemaakt.

4) *Economische herwaardering van de fiets.*

De vierde doelstelling bestaat uit twee onderdelen: het optimaal benutten van bezit en het reduceren van de publieke kosten. De mate waarin er extra gebruik wordt gemaakt van bezit dat zonder ForensFiets stil zou staan, is makkelijk te meten aan de hand van het aantal afspraken dat er wordt gemaakt via het digitale platform om fietsen uit te wisselen. De precieze reductie van de publieke kosten is moeilijk te meten, omdat het niet duidelijk is hoeveel minder fietsparkeerplaatsen er rondom het stationsgebied moeten zijn naar aanleiding van de komst van ForensFiets. Ook de precieze verlaging van de zorgkosten, die lager zouden moeten zijn doordat forensen meer gaan bewegen en dus gezonder gaan leven, is moeilijk vast te stellen.

5.2. Financieel plan

De financiering van de onderneming is te verdelen in de verschillende stappen waar de organisatie zich in bevindt, namelijk de opzet, de uitrol, het onderhouden en de uitbreiding.

Bij de financiering van de opzet en uitrol komen onder andere de volgende kostenposten kijken:

- het opzetten van een organisatie, Kamer van Koophandel etc;
- het bouwen van een digitaal platform, zowel een website als applicatie;
- het opzetten van het fiets sleutelwisselsystemen;
- intensieve marketing;
- het aanstellen van een team van medewerkers dat de organisatie runt;
- overige kosten (administratie, belastingen etc.);
- kosten organisatiejurist.

Op het moment zijn er geen financiële middelen beschikbaar voor ForensFiets, dus de organisatie moet deze actief werven voordat het project kan starten. Het is belangrijk om te onderzoeken welke organisaties in de toekomst belang kunnen hebben bij het bestaan van ForensFiets. Deze organisaties zijn potentiële investeerders.

Allereerst hebben de gemeentelijke organisaties van de Nederlandse steden belang bij vermindering van het aantal gestalde fietsen en toename van het fietsgebruik onder hun inwoners. Het aanvragen van subsidie bij de betrokken gemeenten is dus een reële optie. Subsidie is een potentiële inkomstenbron voor alle opstartkosten, maar de kans op subsidie via gemeenten is met name voor het opzetten van fiets sleutelwisselsystemen groot. De punten waar sleutels kunnen worden uitgewisseld krijgen namelijk in de meeste gevallen een plaats in de publieke ruimte en deze punten zijn op zichzelf puur lokaal gericht.

Ten tweede heeft het Rijk belang bij verbetering van de volksgezondheid, groei van de lokale economie, vermindering van congestieproblemen en terugloop van milieuvervuiling. Fietsdeelplatform ForensFiets pakt deze punten aan. Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en het Ministerie van Economische Zaken zijn mogelijk bereid om subsidie te verstrekken voor de financiering van de opstart in het algemeen.

Een derde kans op externe financiering ligt bij de lokale ondernemers. ForensFiets kan hun een wisselpunt voor sleutels voor de deur of in de zaak en een relatief goedkope advertentiemogelijkheid bij een wisselpunt bieden. Als tegenprestatie kunnen de lokale ondernemers een dergelijk wisselpunt bekostigen of aan de bekostiging ervan bijdragen.

Als vierde zijn bedrijven die vestigingen in meerdere Nederlandse steden waarop ForensFiets zich richt hebben potentiële partners. Hun medewerkers en de financiële afdelingen van deze bedrijven kunnen immers in de toekomst hun voordeel doen met het fietsdeelplatform. Als toekomstige partners zijn zij wellicht bereid gezamenlijk een bescheiden investering te doen ter bekostiging van de infrastructuur van de organisatie.

Een vijfde optie is het overdragen van het concept ForensFiets aan een organisatie die al een deel van de infrastructuur of financiële middelen tot haar beschikking heeft. Voorbeelden van overnamekandidaten zijn OV-Fiets, SnapCar en MyWheels.

Wanneer de organisatie daadwerkelijk neergezet en draaiende is, komen de volgende kostenposten in beeld:

- Het onderhoud en aanpassingen van de site en de applicatie;
- Het onderhoud en aanpassingen van sleutelwisselplaatsen;
- Continue marketing;

- Beloningen van medewerkers;
- Overige kosten, inclusief eventuele structurele betalingen aan investeerders zoals lokale ondernemingen.

Bij de uitbreiding van het platform zijn de kosten natuurlijk variabel. Iedere doorgroeimogelijkheid die besproken wordt in dit verslag kent zijn eigen kosten en baten. Het financieringsmodel van een lopende organisatie wijkt natuurlijk af van de financiering van de opstart van een organisatie. Daarom zijn de opties voor ForensFiets als lopende organisatie als volgt.

OV-fiets vraagt 3,15 euro per dag voor de huur van haar OV-fietsen (OV-fiets, 2015). Dit is een relatief klein bedrag voor de meeste forensen. OV-fiets lijkt de voornaamste concurrent van ForensFiets, met als gevolg dat ForensFiets een concurrentievoordeel moet creëren. Een logische stap – overeenkomstig met de vierde kernwaarde, zoals beschreven in paragraaf 2.3 – is om de dienst 'ForensFiets' gratis aan te bieden. Dit maakt dat er op een andere manier inkomsten gegenereerd moeten worden. OV-fiets vraagt gebruikers ook een abonnement van 10 euro per jaar te betalen. Het concurrentievoordeel van ForensFiets ligt in het feit dat het gebruik van het platform ook 10 euro per jaar kost, maar met een vrijblijvend proefgebruik van één afspraak. Op deze manier wordt de drempel voor gebruik laag gelegd.

Advertentieopbrengsten kunnen een tweede inkomstenbron zijn. Via het fietserviceplatform kunnen adverteerders een specifieke doelgroep bereiken. Als de accounts ook nog eens gekoppeld zijn aan Facebook, is er nog meer van de gebruikers bekend, waardoor adverteren op het platform aantrekkelijk wordt.

Periodieke overheidssubsidie behoort niet tot de opties. Allereerst vermindert dit de duurzaamheid van de onderneming, omdat de onderneming blijkbaar niet in staat is zichzelf in de markt te redden en dus niet solvabel is. Daarnaast stimuleert dit ForensFiets niet om financieel zelfstandig te worden. Verder veroorzaakt overheidssubsidie oneerlijke concurrentie ten opzichte van andere ondernemingen.

Een laatste optie is het onderbrengen van de activiteiten van ForensFiets in een organisatie die al over financiële middelen. Hoewel ForensFiets in het geval van een overname geen autonome organisatie meer is kunnen de actiepunten van het fietserviceplatform worden gerealiseerd.

Naast het financieel plan moet de innovatie ook daadwerkelijk uitvoerbaar zijn. De kracht van de innovatie zit hem in het feit dat er relatief weinig infrastructuur gebouwd hoeft te worden. Dit betekent dat het platform snel in gebruik kan worden genomen.

5.3. Juridische capaciteit

Tijdens gesprekken met verschillende stakeholders kwam een aantal praktische zorgen naar voren op juridisch vlak. De belangrijkste uitdaging is het voorkomen van wangedrag en het afhandelen van schade en diefstal van de fiets. Voor een gedeelte zal dit worden opgelost door de invoering van een beoordelings- en meldsysteem: na afloop van het delen van de fiets met ForensFiets kan een beoordeling worden gegeven van de uitruil. Bij een correcte uitruil kunnen beide partijen positief beoordeeld worden. Zo weten toekomstige "matches" of de deelpartner betrouwbaar is. Bij misstanden is het mogelijk een deelpartner te melden en kan onze organisatie ingrijpen. Het deelfietsstelsel kan een nadelige werking hebben op de winstgevendheid van de bestaande huur- en leenfietsstelsels zoals de OV-Fiets. Er moet onderzocht worden of deze nadelige

werkingen juridisch nietig zijn, om te voorkomen dat ForensFiets in hetzelfde straatje als Uberpop – het digitale platform dat goedkope taxiritten aanbiedt en daarmee tegen bestaande wetgeving in handelt – belandt. Daarnaast moet er worden gekeken naar de uitwerking van de algemene voorwaarden en de aansprakelijkheid. Gezien het ontbreken van een juridische achtergrond bij de innovators, zijn dit zaken die – voordat de innovatie kan starten – door een jurist moeten worden onderzocht en uitgewerkt.

6. Advies

Dit verslag geeft een concept van de innovatie ForensFiets weer en omschrijft hoe ForensFiets op innovatieve wijze creatie van maatschappelijke en economische waarde met betrekking tot de fiets, fietser en fietsen mogelijk maakt. Aan de hand van de strategic triangle van Moore en Khagram (2004) en verschillende mondelinge en schriftelijke bronnen hebben wij geanalyseerd hoe ForensFiets in de basis het beste kan worden vormgegeven en met welke basisvoorwaarden rekening moet worden gehouden bij het in praktijk brengen van ForensFiets. Duidelijk is dat het concept nog niet klaar is om in de realiteit te worden toegepast. Het huidige concept legt wel de basis voor ForensFiets. Bijlage II Ontwikkelingspunten suggereert punten die ForensFiets nog moet onderzoeken en uitwerken.

De organisatie die ForensFiets opzet doet er ons inziens goed aan om zich te focussen op de delen 'authorising environment' en 'operational capacity'. 'Public value' is uitgewerkt, maar aan een doelgroepanalyse is slechts een begin gemaakt. Een organisatie met meer mankracht en financiële middelen moet zich storten op de vraag welke behoeften er precies bestaan. Daarnaast is het essentieel dat deze organisatie middelen verzamelt om het concept daadwerkelijk in praktijk kan brengen.

Nog voor de organisatie kan beginnen brandt de vraag wie of welke organisatie het concept uitwerkt en in praktijk brengt. Het voorstelconcept ForensFiets is geschreven in opdracht van en gericht aan het Kracht van Utrecht-initiatief. Het Kracht van Utrecht-initiatief is al actief op het gebied van maatschappelijke en economische waardecreatie en is volgens ons de juiste initiatiefnemer voor uitwerking van het concept ForensFiets. Wel denken wij dat het verstandig is om verschillende partijen bij de uitwerking en de opzet van de innovatie te betrekken. Dit vergroot de slag- en innovatiekracht van het project. De Utrechtse fietsenstallingenorganisatie U-Stal heeft toegezegd te willen meedenken over uitwerking van het project. Naast U-Stal adviseren wij ten minste de volgende organisaties te benaderen voor een partnermeeting:

- Gemeente Utrecht,
- Universiteit Utrecht en het departement Bestuur & Organiseringswetenschap (USBO),
- Natuur en Milieufederatie Utrecht (NMU),
- MyWheels,
- OV-Fiets,
- Het Stel,
- Social Impact Factory,
- Ordina,
- Cycleswap Amsterdam, en
- SETUP.

Wat betreft het in de realiteit opzetten van ForensFiets zijn er verschillende scenarios' mogelijk.

- ForensFiets gaat verder als zelfstandige non-profit organisatie.
- ForensFiets gaat verder als zelfstandige profit-organisatie.
- ForensFiets wordt overgenomen door een organisatie als OV-fiets of MyWheels, ter aanvulling van het dienstenpakket van een dergelijke organisatie.

Verdergaan als autonome organisatie en een overname door een bestaande organisatie behoren volgens ons beide tot de goede opties. ForensFiets in praktijk brengen als zelfstandige non-profit, het liefst als benefit corporation rechtsvorm (Kamerbeek, 2012), heeft echter wel de voorkeur, omdat

op die manier de maatschappelijke doelen het beste kunnen worden gewaarborgd én de mogelijkheid tot het maken van winst in een ondergeschikte rol ook meespeelt.

Het stappenplan met als resultaat de daadwerkelijke uitrol bestaat uit een samenhangend concept tussen theorie en praktijk. In Agents of Change (Cels et. Al., 2012) wordt een proces beschreven van diskrediet brengen naar de huidige omgeving, het delen van incrementeel succes, het betrekken van nieuwe “stakeholders” en het opzetten van een exit strategie. In de praktijk komt dit terug in het volgende opstartplan.

1. Financiële en organisatorische partners en uitvoerders zoeken. (2015)
2. Op relatief grote schaal onderzoeken behoefte naar fietsdeelplatform. (2015)
3. Uitwerken concept en ontwikkelen applicatie en website. (2015)
4. Een bèta-versie uitrollen en een pilot onder een kleine groep vrijwilligers of studenten uitvoeren. (1^e halfjaar 2016)
5. Concept bijschaven naar aanleiding van de ontvangen feedback in de bèta-versie. (1^e halfjaar 2016)
6. Grote pilot uitvoeren met bijgeschaafde versie. (midden 2016)
7. Marketingplan uitvoeren om ForensFiets op grote schaal te promoten en toegevoegde waarde ten opzichte van OV-fiets te laten zien. (2^e half jaar 2016)
8. Het delen van incrementele successen uit de bèta-versie met het groter publiek(2^e half jaar 2016)
9. Het opzetten uitrollen van de eindversie. (2017)

De kracht van ForensFiets uit zich tenslotte ook in de doorgroeimogelijkheden. Hier kan je bijvoorbeeld denken aan het aansluiten van ondernemingen, stichtingen en verenigingen die hun medewerkers en leden motiveren om gebruik te maken van het fietsplatform, het vergroten van het platform naar meerdere grote forensen knelpunten of het generaliseren van het platform zodat het voor meerdere doelgroepen en markten aantrekkelijk wordt. Bij deze doorgroeimogelijkheden komen nieuwe aspecten die nog niet behandeld zijn in de originele innovatie, zoals het aansnijden van nieuwe markten als de studenten- of toeristenmarkt.

Succes is een relatief begrip. Om ForensFiets op lange termijn public value te laten creëren is het belangrijk om incrementele successen van bijvoorbeeld de bètaversie te vieren. Als ForensFiets op termijn 10 of 100 fietsdelingen per week faciliteert, creëert dit al maatschappelijke en economische waarde. Het ideaalbeeld is natuurlijk wel dat ForensFiets op nationaal en internationaal niveau zo veel mogelijk forensen op de fiets helpt. Uiteindelijk gaat het erom dat de waarde van de fiets, fietser en fietsen volledig wordt onderkent en dat men deze waarde benut. Publieke waardecreatie met de hulp van forens en fiets, daar zit het succes.

7. Literatuurlijst

Ambitiedocument (2012). Utrecht aantrekkelijk en bereikbaar. Geraadpleegd op 18 juni 2015 via <http://www.utrecht.nl/aantrekkelijk-en-bereikbaar/ambitiedocument/>

Blue, E. (2013). Bikenomics: How Bicycling Can Save the Economy. Portland, OR: Microcosm Publishing.

Bouhuijs, I., & Dingena, G. (2014). Verplaatsingen in de gemeente Utrecht naar vervoerswijze, 2011-2012 en 2013-2014. CBS, Centrum voor Beleidsstatistiek. Geraadpleegd op 24 mei 2015 via <http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDsQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.cbs.nl%2FNr%2Frdonlyres%2F39FC35F6-8703-4987-BCED-4C77CA5B85D0%2F0%2F140922verplaatsingennaarvervoerswijzengemeenteUtrechtmw.xls&ei=9NNhVfWj4eNsgHVtYGYCg&usg=AFQjCNftCO8JOGO83uzEy80KQ IdreO8gg&bvm=bv.93990622,d.bGg>

CBS. (2011). Meer dan de helft van de werknemers is forens. Geraadpleegd op 2 juni 2015 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/nederland-regionaal/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3838-wm.htm>

CBS (2012). Steeds meer overgewicht. Geraadpleegd op 18 juni 2015 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3651-wm.htm>

CBS (2014). Steeds meer mensen met diabetes. Geraadpleegd op 18 juni 2015 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4173-wm.htm>

CU 2030. (2015). Voor fietsers. Geraadpleegd op 2 juni 2015 via <http://cu2030.nl/page/voor-fietsers>

Engels, J. en Heerkens, Y. (2007). Vitale werknemers zijn de beste investering bij innovatie. Geraadpleegd op 17 juni 2015 via <http://www.scienceguide.nl/200702/vitale-werknemers-zijn-de-beste-investering-bij-innovatie.aspx>

Fietsberaad (2014). Nieuw type huurlocatie OV-fiets in centrum Utrecht. Geraadpleegd op 23 juni 2015 via <http://www.fietsberaad.nl/?repository=Nieuw+type+huurlocatie+OV-fiets+in+centrum+Utrecht>

Fietsersbond afdeling Utrecht (2010). Fietskracht van Utrecht. Geraadpleegd op 24 mei 2015 via <http://www.krachtvanutrecht-initiatief.nl/joomla/images/Downloads/De%20Fietskracht%20van%20Utrecht.pdf>

Fietsersbond afdeling Utrecht (2011). Fietsparkeren in het nieuwe stationsgebied van Utrecht. Randvoorwaarden, flexibiliteit en optimale benutting. Geraadpleegd op 2 juni 2015 via <http://media.fietsersbond.nl.s3.amazonaws.com/documenten/Rapport%20Fietsparkeren%20in%20het%20Nieuwe%20Stationsgebied.pdf>

Fietsersbond afdeling Utrecht (2014). Fietsen in Utrecht. Geraadpleegd op 24 mei 2015 via [http://www.krachtvanutrecht-initiatief.nl/joomla/images/Downloads/Fietsen in Utrecht info insprekers RIA 08042014.pdf](http://www.krachtvanutrecht-initiatief.nl/joomla/images/Downloads/Fietsen%20in%20Utrecht%20info%20insprekers%20RIA%2008042014.pdf)

Fietsstad (2015). Fietsstad 2016: Bikenomics. Geraadpleegd op 24 mei 2015 via <http://fietsstad.fietsersbond.nl/>

Gemeente Utrecht (2015). Utrecht fietst! Geraadpleegd op 24 mei 2015 via <https://www.youtube.com/watch?v=jUPvPb9zRj4>

Gemeente Utrecht (2015). Fietseconomie. Geraadpleegd op 24 mei 2015 via <http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/3.ruimtelijk-ontwikkeling/Milieu/Energie/Fietseconomie.pdf>

Gemeente Utrecht. (2014). Monitoringsrapportage Utrecht. Geraadpleegd op 24 mei 2015 via http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/3.ruimtelijk-ontwikkeling/Milieu/Luchtkwaliteit/Monitoringsrapportage_NSL_Utrecht_2014.pdf

Harten voor sport (2015). Scholenproloog: Sint Maartensschool. Geraadpleegd op 24 mei 2015 via <http://www.hartenvoorsport.nl/scholenproloog-sint-maartensschool/>

Hoogendoorn, J. (2014). Ring-Ring explained in 1:50. Geraadpleegd op 24 mei 2015 via <https://vimeo.com/82584063>

Hooijdonk, van, L. (2014). Hoe kan Utrecht 'beste fietsstad ter wereld' worden? Geraadpleegd op 24 mei 2015 via <http://www.utrecht.nl/nieuws/artikel/hoe-kan-utrecht-beste-fietsstad-ter-wereld-worden/>

Kager, R. & Tetteroo, E. (2015). Verslag 5e bijeenkomst community infrastructuur en ruimte, 21 april 2015. Geraadpleegd op 23 juni 2015 via <http://wiemaaktnederland.nl/wp-content/uploads/2014/10/Verslag-5e-Bijeenkomst-Community-Infrastructuur-en-Ruimte.pdf>

Kamerbeek, S. (2012). De maatschappelijke onderneming naar Amerikaans model. Ondernemingsrecht.

Landelijke nota gezondheidsbeleid (2011). Gezondheid dichtbij. Geraadpleegd op 18 juni 2015 via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/05/25/landelijke-nota-gezondheidsbeleid.html>

Laumbach, R., Kipen, H. (2012). Respiratory health effects of air pollution: update on biomass smoke and traffic pollution. In: J Allergy Clin Immunol. 2012 Jan; 129 (1): 3-13.

Moore, M. & Khagram, S. (2004). On Creating Public Value. What Business Might Learn from Government about Strategic Management. Geraadpleegd op 24 mei 2015 via http://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/workingpaper_3_moore_khagram.pdf

NISB (2015). Beweegnormen. Geraadpleegd op 17 juni 2015 via <http://www.nisb.nl/weten/normen.html>

NOS (2015, 20 juni). Zo lossen we het fietsenprobleem in de grote steden op. Geraadpleegd op 23 juni 2015 via <http://nos.nl/op3/artikel/2042626-cyclehack-hoe-lossen-we-t-fietsprobleem-in-grote-steden-op.html>

Onderzoek, gemeente Utrecht (2013). Utrecht Monitor 2013. Geraadpleegd op 2 juni 2015 via <https://www.utrecht.nl/images/BCD/Bestuursinformatie/publicaties/2013/UM/UtrechtMonitor2013.pdf>

OV-fiets (2015). OV-fiets. Geraadpleegd op 2 juni 2015 via <http://www.ov-fiets.nl/>

Rapportage Luchtmeetnet Utrecht (2015). Rapportage Luchtmeetnet Utrecht 2013. Beschouwing van de gemeentelijke stikstofdioxide metingen in 2013. Geraadpleegd op 18 juni 2015 via http://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/3.ruimtelijk-ontwikkeling/Milieu/Luchtkwaliteit/Rapportage_luchtmeetnet_Utrecht_2013.pdf

Rij2op5 (z.d.). Wat is Rij2op5? Geraadpleegd op 1 juni 2015 via <http://www.rij2op5.nl/wat-is-rij2op5>

Springlab (z.d.). The Happy Biking Project. Geraadpleegd op 1 juni 2015 via <http://www.tourlab.nl/tracks/happybiking>

UMC Utrecht (2015). Over ons. Organisatie. Geraadpleegd op 2 juni 2015 via <http://www.umcutrecht.nl/nl/Over-ons/Organisatie>

Universiteit Utrecht (2015). Organisatie. Cijfers en feiten. Geraadpleegd op 2 juni 2015 via <http://www.uu.nl/organisatie/profiel/cijfers-en-feiten>

Bijlagen

I. Suggesties voor ontwikkelingspunten

In willekeurige volgorde geven de volgende punten suggesties voor verdere ontwikkeling van ForensFiets.

- Het zoeken van partners die zowel in financiële als organisatorische zin de innovatie structureel kunnen ondersteunen.
- Intensieve juridische verkenning, met betrekking tot onder andere algemene voorwaarden, aansprakelijkheid bij diefstal, schade of verzuim, oneerlijke concurrentie (vergelijking met Uberpop) en verzekering.
- Het werven van financiële steun, zowel private als (eenmalig) publieke gelden.
- Het onderzoeken van de behoefte naar een fietsdeelplatform op grote schaal.
- Een pilotgroep met vrijwilligers of studenten samenstellen voor het testen van het platform.
- Het opzetten van een pilot/bètaversie inclusief sleutelwisselplaatsen.
- Het uitvoeren van een zorgvuldige marktanalyse inclusief enquêtes voor statistische analyse.
- Het inventariseren van het aantal stilstaande fietsen tussen 8 en 17 op knelpunten zoals Utrecht Centraal, eventueel met marketingplan. “Wist u dat uw fiets al sinds 08:00 ongebruikt hier staat, en u in de tussentijd iemand anders er blij mee kan maken?”
- Het verder opzetten en uitrollen van een marketingstrategie.
- Het inventariseren van opstart- en uitrolkosten van de doorgroeimogelijkheden.
- Verder aanpakken van potentiële problemen die de innovatie kunnen belemmeren.
- Bij succes van de pilot, het daadwerkelijk opzetten van het online platform inclusief webdesign en functionaliteiten.
- Vergunningen voor de kluisjessystemen op forensen knelpunten(Utrecht Centraal).
- Het testen van een chipsysteem om fietsen te delen in plaats van een fietsleutelwisselsysteem.

II. Reflectie op de interdisciplinaire samenwerking

Deze bijlage zou eigenlijk een reflectie moeten zijn op de multidisciplinaire samenwerking, maar wij – en met ons Jan Korff de Gidts – hebben in de nabespreking van onze presentatie geconcludeerd dat onze samenwerking eerder interdisciplinair was dan multidisciplinair. Bij een multidisciplinaire samenwerking is het zo dat de verschillende disciplines hun kennis combineren. Bij een interdisciplinaire samenwerking, zoals de onze, wordt er een tussenpositie gekozen. De groepsleden houden niet vast aan hun eigen discipline, maar hebben kennis van alle verschillende aspecten. Jan gaf aan dat hij vond dat tijdens onze presentatie duidelijk werd dat een ieder op de hoogte was van alle aspecten van de innovatie, omdat er afgewisseld werd in het beantwoorden van de vragen die kwamen na de presentatie. Ook tijdens het schrijven van het verslag hebben we gemerkt dat de economen (Reinoud & Zev) en de B&O'ers (Carlo & Esther) zich niet alleen op hun eigen discipline hebben gericht, maar met elkaar probeerden mee te denken. In het begin werd er wel meer vanuit de disciplinaire kwaliteiten gewerkt, waarbij de B&O'ers wat meer teksten schreven en de economen wat meer getalsmatig bezig waren door bijvoorbeeld een financieel plan op te stellen. Naarmate het project vorderde, ging dit meer door elkaar lopen.

De individuele groepsleden namen tijdens het proces de volgende rollen aan: Reinoud nam de leiding met betrekking tot de afspraken met externe partijen en het uitwerken van de verslagen hiervan. Hij hield de prestatiedruk op peil. Esther behield het overzicht van het gehele project en had de moed om het volledige project een andere koers te laten varen op het moment dat zij opmerkte dat het

project teveel in de middelen en te weinig in de doelen verviel. Met eigen initiatief zette zij deze wijziging in koers in. Carlo zag zichzelf als de stille schrijver in het project, en verwerkte op de feedback die door zijn collega's werd aangedragen in een groot gedeelte van de zowel door hem als andere geschreven tekst. Als vaste gesprekspartner naast Reinoud met de externe partijen droeg hij voor een groot gedeelte bij aan het creëren en inventariseren van de draagvlak van de innovatie. Tenslotte plaatste Zev de kritische opmerkingen die af en toe nodig waren om het project daadwerkelijk richting de eindstreep te trekken. Prioriteiten, afspraken en doelstellingen wat betreft het verloop van het project werden door hem concreet gemaakt, en wanneer resultaten niet behaald leken te worden werd er ingegrepen.

De verschillende individuen werkten goed samen, omdat er in korte tijd veel (denk-)werk is verzet. We werkten niet goed samen, omdat het in de afstemming wel eens tekort schoot, waardoor sommige aspecten van het verslag meerdere keren door verschillende groepsleden zijn geschreven. Verder hadden we te veel kapiteins op één schip. Vooral Reinoud, Zev en Esther hadden een duidelijke mening over hoe het definitieve verslag er uit zou moeten zien, waarin Reinoud uiteindelijk de leiding heeft genomen nadat Esther eerder had gezorgd voor het samenstellen van een een-na-laatste definitieve versie uit de verschillende documenten die geschreven waren voor de presentatie van donderdag 25 juni. Dat we veel kapiteins op één schip hadden, bleek ook uit de persoonsbeschrijvingen van Belbin die Albert in zijn college van donderdag 18 juni aan bod heeft laten komen. In ons groepje waren vooral de bedrijfsmannen, voorzitters en vormers oververtegenwoordigd. Van deze samenstelling hebben we geleerd dat het voor het proces beter is als de groepsleden iets meer van elkaar verschillend zijn. Te veel leidende types in één groepje kan voor frustraties zorgen. Zo hadden we woordenwisselingen over de hoeveelheid 'to-do-lists' die er gemaakt zijn en de mate waarin iedereen zijn actiepunten wel of niet op tijd afrondde. Verder hadden we een voortslepende discussie over het gebruik van 'google docs' dat volgens Reinoud, Zev en Carlo voor overzicht zorgde, maar volgens Esther niet. Het verslag dat ongeveer vijftien inhoudelijke pagina's mocht tellen, was in 'google docs' uitgelopen tot een bestand van ongeveer vijftig inhoudelijke pagina's wat voor chaos zorgde. Daardoor is er overgestapt op het werken in WORD-documenten, wat als nadeel heeft dat niet iedereen in de laatste versie kan werken, maar als voordeel dat er wat meer overzicht kan worden gehouden. Het laatste discussiepunt was dat de verwachtingen van elkaar en van het uiteindelijke resultaat zeer uiteenlopend. Er werd relatief veel langs elkaar heen gewerkt en dat zorgde voor onbegrip. Uiteindelijk is er structuur in het geheel gekomen en dat maakte dat iedereen vanuit die structuur verder kon werken, wat voor minder onduidelijkheid en onbegrip zorgde.

Vanuit het feit dat de bedrijfsmannen, voorzitters en vormers oververtegenwoordigd waren, hadden wij een pragmatische instelling. Jan heeft ons uit dat pragmatisme gehaald. Samen met hem hebben we geconcludeerd op de bijeenkomst van vrijdag 19 juni dat hij de plant/idealist was die ons uit onze middel-doelverwarring heeft gehaald. Hij gaf onze samenwerking een 9,5. De halve punt waren we verloren, doordat we te veel op de middelen hadden gefocust. Naar aanleiding van dat gesprek werd de koers van het project wat veranderd en dat stelde Jan op prijs. De samenwerking werd door beide partijen gezien als een vruchtbare partnersamenwerking. Hij heeft op ons aan veel contacten geholpen in de wereld van de fiets, de fietser en het fietsen. We werden actief betrokken bij de maatschappelijke kansen en uitdagingen waar de Kracht van Utrecht zich mee bezig houdt. Deze contacten zorgden ervoor dat we onze ideeën voor konden leggen aan mensen die zich al langere tijd bezighouden met de fiets en ons verder konden helpen in het vormen van onze innovatie.

In deze afsluitende alinea worden de belangrijkste leerpunten beschreven. In deze samenwerking is gebleken dat te veel van dezelfde persoonlijkheden in één groepje niet per se bevorderlijk is voor het verloop van het proces. Verder is het belangrijk om vertrouwen te hebben in de kwaliteit van het werk dat de ander aflevert. Een gevaar voor meerdere van onze groepsleden is dat zij zelf stukken opnieuw gaan schrijven, omdat ze andermans werk niet goed genoeg vinden. Een betere afstemming over wie wat doet en op welke manier dat tot een geheel kan worden gemaakt, is daarin noodzakelijk. Uiteindelijk zijn we, na goed overleg over hoe we de definitieve versie van de Innovation Challenge voor ons zagen, tot een eindresultaat gekomen waar we allen achterstaan.