



Koepelnotitie markt- en organisatiemodel vrachtwagenheffing

## 1. Inleiding

### *Aanleiding*

In het regeerakkoord is opgenomen dat in navolging van omringende landen zo spoedig mogelijk een vrachtwagenheffing wordt ingevoerd. De inkomsten uit de heffing zullen in overleg met de sector worden teruggesluisd naar de vervoerssector door verlaging van de motorrijtuigenbelasting op vrachtauto's en als gelden voor innovatie en verduurzaming.

Met de vrachtwagenheffing beoogt het kabinet de volgende doelstellingen te behalen:

- Binnen- en buitenlands vrachtverkeer laten betalen voor gebruik van de weg, door de omzetting van een vaste belasting (motorrijtuigenbelasting en Eurovignet) naar een variabele heffing waarbij betaald wordt per gereden kilometer. Zo gaat zowel het binnen- als het buitenlandse vrachtverkeer meer dan nu betalen voor het gebruik van de weg.
- Innoveren en verduurzamen van de Nederlandse vervoerssector. In het regeerakkoord is afgesproken dat inkomsten van de vrachtwagenheffing in overleg met de sector worden teruggesluisd naar de vervoerssector door, naast verlaging van de motorrijtuigenbelasting op vrachtauto's, gelden voor innovatie en verduurzaming.

### *Kader*

IenW is een verkenning gestart die heeft geleid tot een beleidskader dat eind 2018 aan de Tweede Kamer is aangeboden<sup>1</sup>, met daarin uitgangspunten voor het toepassingsgebied van de heffing, de tariefhoogte en –differentiatie, de handhaving, de organisatie van de uitvoering en de bestedingsrichtingen voor innovatie en verduurzaming van de transportsector.

Het beleidskader is nodig voor de besluitvorming over de voorwaarden waaronder vrachtwagenheffing kan worden gerealiseerd en ingevoerd.

---

<sup>1</sup> Kamerstuk 31305, nr. 269

Voor de invoering van de vrachtwagenheffing wordt ingezet op het *tijdig* realiseren van een *betrouwbaar* heffingssysteem dat *kostenefficiënt*, *beheersbaar*, *flexibel* en *gebruiksvriendelijk* is. Verder wordt het heffingssysteem zo uitgewerkt dat er zo min mogelijk ongewenste effecten zullen zijn op bijvoorbeeld verkeersveiligheid en de Nederlandse concurrentiepositie.

Met de genoemde criteria wordt het volgende bedoeld:

- **tijdig:** beoogd wordt dat het systeem voor vrachtwagenheffing per 2023 is geïmplementeerd;
- **betrouwbaar:** het systeem voor vrachtwagenheffing dient voldoende zekerheid te geven dat elke gereden kilometer op betrouwbare wijze wordt geïnd;
- **kostenefficiënt:** de geformuleerde doelstellingen dienen zo efficiënt mogelijk uitgevoerd te worden tegen zo laag mogelijke investeringen en operationele kosten gedurende de levensduur van het systeem;
- **beheersbaar:** de mate waarin het systeem voor de wegenheffing kan worden aangestuurd, beheerd en bijgestuurd, zodat het systeem bij voortdurende aan de daaraan gestelde eisen voldoet;
- **flexibel:** het systeem moet flexibel genoeg zijn zodat parameters (zoals bijvoorbeeld tarief naar locatie, rijrichting of voertuigkenmerken), ook na invoering kunnen worden aangepast;
- **gebruiksvriendelijk:** het kost de gebruiker weinig inspanning om aan de verplichtingen van de vrachtwagenheffing te kunnen voldoen.

#### *Doel nota markt en organisatiemodel*

Het doel van deze nota is om op basis van diverse (internationale) onderzoeken, kennis van specialisten en de specifieke Nederlandse situatie, uitgangspunten te bepalen voor het markt- en organisatiemodel van vrachtwagenheffing in Nederland.

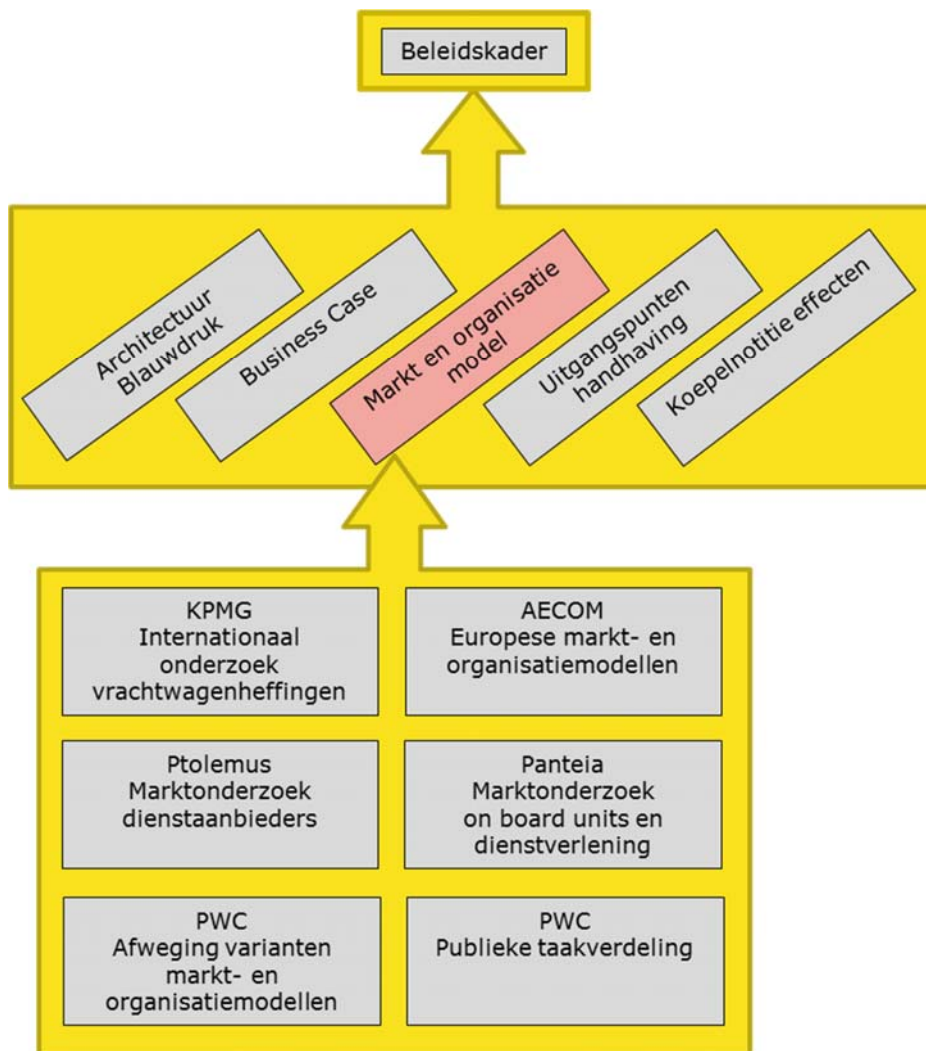
## **2. Aanpak en verantwoording**

Bij de keuze voor een markt- en organisatiemodel gaat het om de vraag: Wat doet de overheid zelf en wat laat zij aan de markt over? Hoe meer de overheid aan de markt overlaat, hoe meer daar ook de verantwoordelijkheid ligt voor de totaaloplossing. Complementair aan het gekozen marktmodel is er een organisatiemodel voor de overheid voor de taken en verantwoordelijkheden die niet overgelaten worden aan de markt.

Nederland kent nog geen vrachtwagenheffing maar wil aansluiten op bestaande systemen in onze buurlanden. De uitgebreide ervaring van landen in Europa met vrachtwagenheffing vormen de basis voor een vertaling naar de Nederlandse situatie met een focus op risico's en beheersing ervan.

#### *Gebruikte onderzoeken*

Verschillende nationale en internationale onderzoeken vormen de onderbouwing van deze nota. In de onderstaande figuur is een overzicht gegeven van de verschillende documenten en de onderlinge samenhang. In paragraaf 6 staat de referentielijst van deze onderzoeken.



Het rapport van AECOM vormt een belangrijke onderbouwing van de Europese lessen in paragraaf 4. Het rapport is een weergave van werkbezoeken aan Hongarije, Oostenrijk en Polen. Het internationaal onderzoek van KPMG geeft inzicht in, onder meer, de organisatie en opzet van de Duitse en Belgische heffing. In een aantal sessies met PWC zijn verschillende varianten van markt- en organisatiemodellen geformuleerd zoals beschreven in paragraaf 5. Samen met de marktonderzoeken van Ptolemus en Panteia leidt dit tot enkele uitgangspunten voor het Nederlandse marktmodel. Het onderzoek 'Publieke taakverdeling vrachtwagenheffing' van PWC geeft de uitgangspunten weer voor het Nederlandse organisatiemodel.

### 3. Rollen bij vrachtwagenheffing

Het doel van de EU richtlijn Europese Elektronische Tol Service (EETS)<sup>2</sup> is het grensoverschrijdend (vracht)verkeer over tolwegen zo makkelijk mogelijk te maken volgens het principe "één OBU (On Board Unit), één contract, één factuur" voor alle Europese tolwegen. Dat betekent in de praktijk dat een transportbedrijf een contract afsluit met een dienstaanbieder die aan zijn klant een OBU beschikbaar stelt. Deze OBU werkt in verschillende landen, registreert de gereden kilometers en geeft die door aan de dienstaanbieder. De verschillende rollen en hoe deze samenhangen worden in deze paragraaf beschreven, in lijn met de architectuurblauwdruk vrachtwagenheffing<sup>3</sup>.

De EETS-richtlijn onderscheidt vier domeinen, als weergegeven in onderstaande figuur. Binnen elk domein kunnen verschillende partijen rollen vervullen. De hieronder beschreven rollen worden in verschillende landen op verschillende wijze ingevuld en gecombineerd, afhankelijk de lokale situatie.



Het gebruikersdomein omvat de vrachtwagenchauffeurs en transportbedrijven, die heffingsplichtig zijn als zij gebruik maken van een weg in het tolgebied. Het dienstverleningsdomein omvat alle dienstaanbieders die de heffing innen bij de gebruikers. Het heffingsdomein omvat de rollen van tolsysteemmanager, tolheffer en wegbeheerder. De handhaver en toezichthouder vormen het handhavingsdomein. Deze rollen worden onderstaand toegelicht.

<sup>2</sup> De EETS-richtlijn (Richtlijn 2004/52/EG betreffende de interoperabiliteit van elektronische tolheffingssystemen voor het wegverkeer in de Gemeenschap) bevat de definities van de belangrijkste rollen binnen een systeem voor elektronische tolheffing. Besluit 2009/750/EC definieert in aansluiting daarop de Europese elektronische tolheffingsdienst (EETS). De beoogde interoperabiliteit moet (mede) worden bereikt door het hanteren van heldere, gestandaardiseerde interfaces en bijbehorende definities.

<sup>3</sup> Kamerstuk 31305, nr. 262

#### *Tolsysteemmanager*

De tolsysteemmanager is de partij die verantwoordelijk is voor de wet- en regelgeving in één of meerdere tolgebieden, met inbegrip van handhavingsregels en regels voor het innen van tolgeld in een tolgebied. In die regels is bijvoorbeeld vastgelegd welke tarieven gelden voor elke categorie voertuigen en op welke wegvakken de heffing van toepassing is. De tolsysteemmanager is nationaal georganiseerd; het betreft hier altijd een overheidsverantwoordelijkheid vanwege het beleidsmatige en wetgevende karakter van deze rol, inclusief de daarbij horende bevoegdheden.

#### *Tolheffer*

De tolheffer is de organisatie die tol heft op het rijden met voertuigen in een tolgebied. De tolheffer maakt afspraken met wegbeheerders en handhavers over de inzet van mensen en middelen voor de handhaving. De tolheffer sluit contracten af met de dienstaanbieders en ontvangt de heffing. Hij besteedt het beheer van ondersteunende systemen voor het heffen en handhaven vaak uit aan de markt. Voor tolgebieden met publieke wegen is de rol van tolheffer een overheidsverantwoordelijkheid.

#### *Wegbeheerder*

De wegbeheerder is de organisatie die verantwoordelijk is voor de aanleg, het beheer en het onderhoud van de weginfrastructuur en ook voor het verkeersmanagement. Voor publieke wegen is de wegbeheerder een overheidsorganisatie.

#### *Dienstaanbieders*

Dienstaanbieders leveren de voorzieningen waarmee de weggebruikers kunnen voldoen aan de heffingsplicht en zorgen voor de inning van de heffing en de afdracht ervan aan de tolheffer. De dienstaanbieders staan garant voor de afdracht van de geïnde tolgelden aan de tolheffer. Dit kunnen private (EETS) dienstaanbieders zijn die op basis van een contract met de tolheffer een vergoeding ontvangen voor hun diensten. Het kan echter ook gaan om een door de tolheffer aanbestede dienstaanbieder. Deze zogenoemde nationale dienstaanbieder levert diensten aan klanten die niet bij een private aanbieder terecht kunnen of willen. Maar alleen EETS-aanbieders leveren grensoverschrijdende diensten (één OBU, één contract). Het AECOM rapport laat zien dat dienstaanbieders meestal marktpartijen zijn; in enkele Europese landen vervult de overheid de rol van nationale dienstaanbieder.

#### *Toezichthouder*

De toezichthouder is de partij die is belast met het toezicht op de dienstaanbieders. Vaak voert de tolheffer deze rol uit. Als de tolheffer een overheidsverantwoordelijkheid is, is de toezichthouder dat ook.

#### *Handhaver*

De handhaver legt sancties op aan gebruikers die zich niet aan de regels houden. Deze organisatie controleert de aanwezigheid en juiste werking van de OBU's met behulp van handhavingsapparatuur en schakelt eventueel andere overheidspartijen in voor het innen en incasseren van de boete en het afhandelen van bezwaar en beroep. De handhaver is altijd een publieke organisatie omdat de handhaver opsporingsbevoegdheid nodig heeft om zijn taak uit te kunnen voeren.

#### 4. Europese lessen voor een Nederlandse markt- en organisatiemodel

Verscheidende landen in Europa hebben al jaren ervaring met vrachtwagenheffing. Nederland kan leren van deze ervaring. Het onderzoek van AECOM, het internationale onderzoek van KPMG en het marktonderzoek van Ptolemus leiden tot een aantal lessen die relevant zijn bij de keuze voor een Nederlands markt- en organisatiemodel. Deze zijn hieronder weergegeven.

##### *De EETS-markt is dynamisch en groeit snel*

Het rapport van Ptolemus laat zien dat de markt van geregistreerde EETS-aanbieders snel groeit. Was er in 2013 nog slechts één geregistreerde EETS-aanbieder in Europa, sinds 2017 zijn er al acht actief. Omdat de EETS markt zich nog maar recent ontwikkelt, hebben tolheffers nog maar weinig ervaring met het contracteren van EETS-aanbieders.

Ook blijkt uit bovengenoemd onderzoek dat de markt van EETS-dienstaanbieders pluriform is en dat deze markt het overgrote deel van de noodzakelijke diensten kan leveren aan het overgrote deel van de gebruikers.

##### *Dynamische en competitieve markt van tolsystemen*

De markt van aanbieders van ondersteunende systemen en diensten voor het heffen en handhaven van tol functioneert goed, blijkt uit het onderzoek van Ptolemus. Ook groeit deze en vindt er veel technische innovatie plaats. Deze markt bestaat uit een toenemend aantal partijen uit de financiële dienstverlening, telematica, parkeren en de auto-industrie.

Een aantal landen, zoals België en Duitsland, heeft ervoor gekozen om zoveel mogelijk taken uit te besteden aan de markt in één integraal contract. De gecontracteerde partij is dan verantwoordelijk voor zowel het uitvoeren van de taak van nationale dienaar (distribueren en verstrekken OBU's aan alle klanten, factureren en innen) én voor het leveren van ondersteunende systemen voor het heffen en handhaven. Dergelijke integrale contracten vertegenwoordigen een grote waarde (meer dan een miljard euro gerekend over de gehele looptijd) en daarmee een groot belang. Het rapport van AECOM beschrijft hoe dit gegeven tijdens de aanbesteding (*'the winner takes it all'*) een hoge mate van competitiviteit met zich mee brengt.

Deze competitiviteit zorgt voor een dynamiek die, met name rond het moment dat het contract afloopt en opnieuw in de markt gezet moet worden, vaak moeilijk beheersbaar is. De zittende partij heeft er belang bij dat het lopende contract zo lang mogelijk verlengd wordt en kandidaten voor het nieuwe contract gebruiken elke mogelijkheid om de gunning aan een ander te betwisten. Dit heeft in Polen bijvoorbeeld geleid tot een *lock-in*: bij het aflopen van het integrale contract ontstond er een impasse in de onderhandelingen met de integrale contractpartij en heeft de politiek ingegrepen. AECOM laat zien dat de Poolse overheid zich nu gedwongen ziet om het systeem over te nemen. Dat is een lastige opgave vanwege beperkte kennis, ervaring en capaciteit. Bovendien voorziet het lopende contract niet altijd in de overdracht van het systeem aan de opdrachtgever. In Duitsland is deze dynamiek ook zichtbaar; daar lopen momenteel verschillende juridische procedures tussen de overheid en de marktpartij met claims over en weer van honderden miljoenen euro's<sup>4</sup> en heeft de overheid het systeem (tijdelijk)

<sup>4</sup> <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/lkw-maut-toll-collect-rechtsstreit-kostete-bund-bereits-millionen/21123012.html> (geraadpleegd op 29 april 2018)

overgenomen. In België hebben twee niet geselecteerde providers geprocedeerd. Dergelijke procedures zijn kostbaar en tijdrovend en kunnen de tolheffing belemmeren.

#### *Nationale dienst aanbieder belemmert speelveld EETS-aanbieders*

In alle onderzochte landen met een vrachtwagenheffing, is een nationale dienst aanbieder actief (KPMG; Ptolemus). In het recente verleden, toen er nog niet veel (EETS-)aanbieders waren, bood deze nationale dienst aanbieder de garantie dat weggebruikers altijd een OBU met een dienstverleningscontract konden krijgen om aan de toeplicht te kunnen voldoen.

Ook als er voldoende EETS-aanbieders zijn, lijkt volgens Ptolemus een nationale dienst aanbieder nodig als terugvaloptie voor klanten die niet door een EETS-aanbieder geaccepteerd worden, bijvoorbeeld vanwege onvoldoende kredietwaardigheid. De nationale dienst aanbieder zorgt er tevens voor dat er een netwerk van uitgiftepunten is, waar gebruikers een OBU kunnen verkrijgen, omruilen of inleveren. Deze punten lijken vooral te worden gebruikt door weggebruikers die slechts eenmalig door het land rijden of omdat de reeds aanwezige OBU niet goed functioneert.

In de onderzochte landen heeft de nationale dienst aanbieder verreweg het grootste deel van de markt in handen. De EETS-regelgeving verplicht landen om EETS-aanbieders toe te laten. Dat is echter niet in het belang van de nationale dienst aanbieder die met de komst van EETS-aanbieders marktaandeel en omzet ziet dalen. Nationale dienst aanbieders waren vaak bij de start van een heffing de enige toegelaten aanbieder. Nieuwe toetreders moeten vanuit die achterstand een marktaandeel zien te veroveren. Dat kost veel inspanning en tijd. Als nationale dienst aanbieders ook de leveranciers zijn voor het handhavingssysteem in een integraal contract heeft deze partij bovendien een belangrijke rol om de OBU's van nieuwe toetreders toe te laten tot het stelsel. Aanpassingen aan het systeem om interoperabiliteit mogelijk te maken verlopen daarom moeizaam. AECOM stelt dat de dominante positie van de nationale dienst aanbieders in de onderzochte landen de toetreding van onafhankelijke (EETS-) aanbieders belemmert.

#### *Kennis bij de overheid*

De rapporten van AECOM en Ptolemus benadrukken het belang van voldoende specialistische kennis bij de overheid. Het gaat om kennis over het functioneren en de ontwikkeling van de tolmarkt, technische systeemkennis en kennis van contractmanagement in alle fases. Met deze kennis krijgt de overheid meer grip op contracten en de naleving daarvan en is daarmee ook minder afhankelijk van de gecontracteerde marktpartij die niet altijd hetzelfde belang nastreeft als de overheid. AECOM noemt in dit verband het markt- en organisatie model van Oostenrijk als goed voorbeeld. De Oostenrijkse overheidsorganisatie voor tolheffing heeft veel kennis van de systemen, de gebruikers en de markt. Zij voeren de activiteiten voor vrachtwagenheffing, inning en handhaving in eigen beheer uit en sluiten separate contracten af met verschillende marktpartijen voor ondersteunende taken. Het systeem en de organisatie voor tolheffing worden als zeer efficiënt en effectief beoordeeld. In Hongarije is de aanbesteding van een integraal contract tweemaal mislukt. Sindsdien voert ook daar een overheidsorganisatie alle taken voor heffen, innen en handhaven zelf uit. AECOM vindt daarom dat de overheid veel aandacht moet geven aan kennisborging, ook wanneer sprake is van aanbesteding in één integraal contract.

#### *Eigendom van data*

Het rapport van AECOM benadrukt het belang van de overheid bij de gegevensbestanden voor vrachtwagenheffing. Bij geschillen tussen de gecontracteerde marktpartij en de overheidspartij kan de continuïteit van de heffing in gevaar komen als de overheid niet de volledige beschikking heeft over de betreffende gegevens. Bovendien moet na afloop van het contract een nieuwe partij het beheer en gebruik van de ontwikkelde systemen en gegevensbestanden kunnen overnemen. De ervaring in onderzochte landen, zegt AECOM, leert dat dit niet altijd goed geregeld is.

### **5. Varianten voor een markt- en organisatiemodel**

Deze paragraaf beschrijft eerst de twee basismodellen die op dit moment in Europa gebruikt worden. De geleerde lessen uit de vorige paragraaf, de recente ontwikkelingen in de EETS-markt en de Nederlandse specifieke situatie leiden tot een aantal uitgangspunten voor het Nederlandse markt- en organisatiemodel, beschreven in het tweede deel van deze paragraaf.

#### *Modellen in Europese landen*

Europese landen hebben in het verleden een markt- en organisatiemodel gekozen toen er nog geen of weinig EETS-aanbieders actief waren. Dat betekent dat die landen aangewezen waren op een nationale dienst aanbieder. Uit het internationale onderzoek van AECOM en KPMG blijkt dat landen een keuze maken uit twee verschillende modellen. (1) Veel landen kiezen ervoor om zoveel mogelijk taken voor de markt te combineren in één contract. Een aantal andere landen kiest ervoor om (2) zoveel mogelijk taken in eigen beheer uit te voeren waarbij marktpartijen ondersteunende systemen en diensten leveren.

Met beide modellen is inmiddels veel ervaring opgedaan. AECOM schrijft dat de landen die het eerste model hebben gekozen, dat vooral gedaan hebben om risico's van het op tijd implementeren en het exploiteren van een dergelijk complex systeem zoveel mogelijk bij de markt te laten. In alle landen die voor dit model hebben gekozen, is de nationale dienst aanbieder ook verantwoordelijk voor de ondersteunende functies in het overheidsdomein. De gecontracteerde marktpartij is verantwoordelijk voor de aansluiting van de onderliggende apparatuur en systemen, de dienstverlening aan de klanten en vaak ook voor de publiekscommunicatie en de financiering. Voorbeelden van landen die voor dit model hebben gekozen zijn Duitsland, België en Polen.

In het tweede model kiezen landen ervoor om de kernactiviteiten zelf uit te voeren en laten zich voor de ontwikkeling of het beheer van systemen ondersteunen door verschillende marktpartijen. Zo heeft Oostenrijk de systemen voor de handhaving, wegakantsystemen en backoffice uitbesteed aan een marktpartij. Toen een jaar na ingebruikname bleek dat alles naar behoren werkte, heeft de Oostenrijkse overheid gebruik gemaakt van een contractclausule om de systemen en de operatie over te nemen. Hongarije heeft na twee mislukte aanbestedingen van een integraal contract uiteindelijk ook voor dit model gekozen. Beide landen voeren ook de rol van nationale dienst aanbieder in eigen beheer uit. In deze benadering ligt de verantwoordelijkheid voor de goede samenwerking tussen alle systeemonderdelen volledig bij de uitvoerende overheidspartij.



#### *Uitgangspunten voor het Nederlands marktmodel*

Het regeerakkoord verlangt dat vrachtauto's in Nederland gebruik kunnen maken van hun bestaande kastje en contract. Vanwege de interoperabiliteitsdoelstelling van EETS bieden juist EETS-aanbieders deze mogelijkheid. Het uitgangspunt bij het kiezen van het meest geschikte marktmodel moet dus zijn om de markt van EETS-aanbieders zoveel mogelijk te benutten. Deze markt bedient al een deel van de (Nederlandse) vrachtwagensector die internationaal opereert, zo laat het onderzoek van Panteia zien. Uit dat onderzoek blijkt bovendien dat EETS-aanbieders, in de ogen van Nederlandse gebruikers, over het algemeen beter scoren op klanttevredenheid, dan nationale aanbieders.

Het is echter onwenselijk om volledig te leunen op de vrije markt van dienst-aanbieders. Uit de onderzoeken van Ptolemus en AECOM blijkt dat EETS-aanbieders weliswaar een groot deel van de gevraagde dienstverlening kunnen invullen, maar dat voor een aantal specifieke diensten (cash betalingen, een tijdelijke OBU of betaling van de heffing zonder servicekosten) en specifieke klanten (die bijvoorbeeld af en toe een enkele vrachtwagen gebruiken) een nationale dienstaanbieder nodig zal zijn. De beschikbaarheid van een nationale dienstaanbieder versterkt bovendien de positie van de tolheffer in onderhandelingen met private dienstaanbieders (Ptolemus).

Op basis van de geleerde lessen (zie paragraaf 4) moet wel voorkomen moet worden dat een *lock-in* ontstaat of dat de nationale dienstaanbieder de markt van private (EETS)dienstaanbieders teveel gaat verstoren. Daarom zou het contract met de nationale dienstaanbieder zo moeten worden ingericht dat deze de markt van EETS-aanbieders niet verstoort en daarom bijvoorbeeld niet gecombineerd moet worden met het contract voor ondersteunende systemen en diensten.

#### *Uitgangspunten voor het Nederlandse organisatiemodel*

Een groot deel van de operationele taken in de vrachtwagenheffing kan volgens Ptolemus belegd worden bij de markt. Het PWC-rapport naar de publieke taakverdeling stelt echter dat de eindverantwoordelijkheid voor het gehele stelsel en een aantal uitvoerende rollen voor het opleggen van de heffing, de handhaving en de afdracht van de ontvangsten bij de overheid hoort omdat daar ook wettelijke bevoegdheden voor nodig zijn.

Uit dit onderzoek van PWC blijkt dat bestaande publieke partijen de betreffende rollen kunnen uitvoeren. Op basis van de karakteristieken van de vrachtwagenheffing heeft PWC een drietal ordeningsprincipes herleid voor het beleggen van deze rollen:

1. Organisatorisch onderscheid tussen beleid enerzijds en uitvoering anderzijds
2. Eenduidige sturingslijnen en verantwoordelijkheden
3. Partijen verantwoordelijk voor de uitvoering zijn ook betrokken in de ontwikkeling

PWC beveelt aan om de verschillende rollen zoveel mogelijk onder te brengen bij bestaande publieke uitvoeringsorganisaties, omdat er in dat geval direct gebruik kan worden gemaakt van de bestaande faciliteiten en processen van deze organisaties, hetgeen snelheid, continuïteit en slagkracht ten goede kan komen. Daarnaast hoeft geen (wettelijk) oprichtingsproces te worden doorlopen van een nieuw agentschap of zelfstandig bestuursorgaan en sluit dit aan bij de voorkeur van de overheid om terughoudend te zijn met oprichting nieuwe organisaties of staatsdeelnemingen. Tenslotte leidt het onderbrengen van de taken bij bestaande uitvoeringsorganisaties, direct tot duidelijkheid over de scheiding tussen beleid en uitvoering.

De verdeling van de rollen en werkpakketten, de beschrijving van de samenwerkingsrelaties en de sturing op deze samenwerkende overheidsdiensten worden in de volgende fase van het programma Vrachtwagenheffing uitgewerkt.

## **6. Referenties**

1. Europese vrachtwagenheffingstelsels, toelichting op markt- en organisatiemodellen, AECOM, juli 2018.
2. Internationaal onderzoek kilometerheffing vracht, KPMG, augustus 2018
3. Onderzoek naar de markt van dienstaanbieders, Ptolemus, november 2018
4. Marktonderzoek on-board units en dienstverlening, Panteia, september 2018
5. Afweging varianten markt- en organisatiemodellen, PWC, juni 2018
6. Onderzoek naar de publieke taakverdeling, PWC, november 2018