



De effectiviteit van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in de provincie Noord-Brabant

Master Thesis

Josine de Boer
Universiteit Twente, Enschede
Civil Engineering & Management
Faculteit Construerende Technische Wetenschappen

's-Hertogenbosch, 4 juni 2011

Universiteit Twente
Dr. ing. Karst T. Geurs
Ing. Kasper M. van Zuilekom

Provincie Noord-Brabant
Drs. Nathan Hooghof

Voorwoord

Dit afstudeerverslag is geschreven ter afsluiting van de Master *Transportation Engineering & Management* van de opleiding Civiele Techniek & Management aan de Universiteit Twente. Mijn afstudeeropdracht over de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in Brabant heb ik uitgevoerd bij de Provincie Noord-Brabant.

Ik wil iedereen bedanken die me heeft geholpen deze opdracht te voltooien. Karst Geurs en Kasper van Zuilekom, bedankt voor jullie kritische feedback. Jullie dwongen me om zelf ook kritisch te blijven. Dat hielp me om dit project af te maken. Nathan Hooghof, bedankt voor al je begeleiding gedurende mijn afstuderen. Als ik ergens vastliep, inhoudelijk of in het proces, kon ik bij je terecht.

Verder wil ik Astrid Cordova Middelbrink en Robin Eijsermans bedanken, en de studenten uit de afstudeergroep van de UU. Zonder die afstudeergroep was me dit niet gelukt. Jullie hebben me laten inzien dat ik niet de enige ben die worstelde met deze opdracht, en dat ik vertrouwen moest hebben in mijn eigen kunnen.

Alle collega's bij Bureau Mobiliteitsbeleid en Stichting BRAMM, jullie ook bedankt. Jullie boden me een fijne plek om te werken. Iedereen die me bij dit afstudeerproject geholpen heeft: bedankt.

En als laatste, maar daarom niet minder belangrijk: heel erg bedankt, lieve vrienden en Maartje, Anneloes, Maarten, Lottie, Margreet, Wytze en Steven! Omdat ik altijd bij jullie terecht kon.

's-Hertogenbosch, 4 juni 2012

Josine de Boer

Samenvatting

Mobiliteitsbeleid in Nederland is sinds de Nota Mobiliteit gebaseerd op drie pijlers: benutten, bouwen en beprijzen. Het huidige kabinet wil geen prijsbeleid toepassen. Bovendien is er door de bezuinigingen op het gebied van bouwen nu weinig mogelijk. Mobiliteitsmanagement (MM) – het organiseren van slim reizen – komt daardoor als benuttingstrategie in beeld om bij te dragen aan het oplossen van het mobiliteitsprobleem in Nederland. Onderdeel van mobiliteitsmanagement is het motiveren van werkgevers om maatregelen op het gebied van slim werken en slim reizen te implementeren, opdat werknemers hun gedrag veranderen.

Verschillende regio's in Nederland hebben inmiddels mobiliteitsmanagement organisaties, zo ook de provincie Noord-Brabant. Daarvoor is €4 miljoen vrijgemaakt, 50% door het Rijk, 50% door de Provincie Noord-Brabant en het SRE. In het Platform Mobiliteitsmanagement Brabant werken publieke en private partijen samen onder het Convenant Mobiliteitsmanagement Noord-Brabant. Stichting BRAMM is de uitvoeringsorganisatie van het Platform. Het Platform is, samen met BRAMM, na de procesevaluatie in 2011 op zoek naar een goed vervolg voor Stichting BRAMM. BRAMM heeft 250 werkgevers benaderd, waarvan 82 (meer) aan MM zijn gaan doen. BRAMM is goed op de hoogte van wat bedrijven aan concrete maatregelen hebben gerealiseerd. Meetgegevens zijn beperkt aanwezig. Door het ontbreken van nul- en effectmetingen kan niet worden vastgesteld wat het effect van MM is op het reisgedrag van werknemers.

Dit onderzoek betreft de effectiviteit van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in Brabant en is als volgt opgebouwd:

- a. analyse van mobiliteitsmaatregelen en –voorzieningen die werkgevers implementeren;
- b. analyse van de rol van bedrijfskenmerken, locatiekenmerken, organisatorische kenmerken en perceptie van werkgevers over gedrag van medewerkers in de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement;
- c. een globale schatting van de effectiviteit van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in Brabant; en
- d. aanbevelingen voor het vergroten van de effectiviteit van de werkgeversaanpak.

Informatie is verzameld door middel van interviews met mobiliteitsmakelaars en werkgevers en door literatuuronderzoek. De interviews zijn geanalyseerd ten aanzien van: bedrijfskenmerken, locatiekenmerken, organisatorische kenmerken en perceptie van gedrag van werknemers. Bovendien is met een *gap analyse* onderzocht of een gap aanwezig is tussen de motieven van werkgevers volgens literatuur en mobiliteitsmakelaars enerzijds en de motieven van de werkgevers zelf anderzijds.

Er zijn interviews gehouden met 9 mobiliteitsmakelaars in Nederland: 4 uit Randstadregio's en 5 uit andere regio's. Alle regio's werken met convenanten. Deze regionale convenanten worden ondertekend door overheden, koepelorganisaties en individuele werkgevers. Brabant is een uitzondering; daar is het convenant niet getekend door werkgevers. Hoewel de convenanten geen inspanningsverplichting kennen, worden wel maatregelen genomen om te benadrukken dat de convenanten niet vrijblijvend bedoeld zijn.

Alle geïnterviewde mobiliteitsmanagement organisaties hebben de doelstelling van de TFMM en Platform SWSR overgenomen; namelijk een reductie van het aantal autokilometers in de spits met gemiddeld 5% in 2012 en een evenredige vermindering van de CO₂-uitstoot. Tevens wordt beoogd dat eind 2012 één miljoen werknemers de mogelijkheid hebben om slim te werken en te reizen, en eind 2015 twee miljoen werknemers. Om te meten of de doelen bereikt worden hebben de MM organisaties 0-metingen uitgevoerd. Slechts de helft heeft een 1-meting gedaan of gepland.

Er zijn ook interviews gehouden met 15 grote Brabantse werkgevers (meer dan 1000 werknemers) uit vier sectoren: industrie, overheid, zorg en onderwijs. Alle geïnterviewde organisaties implementeren maatregelen op het gebied van Het Nieuwe Werken. Op het gebied van anders reizen is fietsstimulering populair. Het mobiliteitsbudget wordt slechts door één van de geïnterviewde werkgevers gebruikt, en een azijnmaatregel (*push* maatregel) als betaald parkeren worden door geen van de geïnterviewde werkgevers geïmplementeerd. Geïnterviewde organisaties uit de sector overheid doen veel op het gebied van MM, de sector zorg nog weinig. De andere twee sectoren zitten daar tussenin.

12 van de 15 geïnterviewde werkgevers houden de effecten van hun mobiliteitsbeleid niet bij; het evalueren van MM-beleid heeft voor hen geen prioriteit. Eén werkgever doet het wel, en twee anderen zijn wel van plan dit te gaan doen wanneer de MM-maatregelen eenmaal zijn geïmplementeerd.

Uit de analyse van de interviews per sector blijkt het volgende:

- De geïnterviewde organisaties uit de sector *industrie* gebruiken mobiliteitsmanagement om aan MVO-doelstellingen te voldoen en een aantrekkelijke werkgever te zijn. Mobiliteitsmaatregelen van deze organisaties zijn erop gericht de keuzemogelijkheden voor werknemers op het gebied van anders werken en anders reizen te vergroten. De geïnterviewde werkgevers nemen geen azijnmaatregelen.
- Uit de interviews blijkt dat *overheidsorganisaties* goede regelingen hebben op het gebied van MM. Hun motivatie hiervoor is duurzaamheid en het geven van het goede voorbeeld naar het bedrijfsleven toe, in combinatie met bijvoorbeeld een verhuizing of een parkeerprobleem.
- In de *zorgsector* is er minder aandacht voor mobiliteitsmanagement dan in de andere sectoren, terwijl het autogebruik hoog is, zo blijkt uit de interviews. In de zorg heeft MM geen prioriteit: het wordt beschouwd als iets extra's op arbeidsvoorwaardelijk en facilitair gebied.
- De interviews met werkgevers in de sector *onderwijs* geven geen eenduidig beeld van de houding ten opzichte van mobiliteitsmanagement. Ondanks dat de onderwijssector zich in potentie goed leent voor HNW, is daar bij twee van de drie geïnterviewde organisaties nog maar beperkt aandacht voor.

De locatieanalyse is uitgevoerd op de aspecten beleid, locatie en modal split. De resultaten van de locatieanalyse wijzen erop dat een laag autoaandeel in de modal split bereikt wordt door een combinatie van mobiliteitsbeleid gericht op fiets, OV en carpool en een locatie die goed bereikbaar is per fiets en OV.

Uit de analyse van het proces in organisaties kan geconcludeerd worden dat bij de 4 geïnterviewde koploper organisaties:

- MM zowel *bottom-up* (*commitment* van werknemers) als *top-down* (*commitment* van het management) in de organisatie aanwezig is;
- een samenhangend pakket van maatregelen/voorzieningen wordt ingevoerd, met zowel maatregelen op het gebied van slim reizen als maatregelen op het gebied van slim werken;
- nieuwe maatregelen/voorzieningen uitgetoetst worden door middel van pilots;
- pilots en implementatie van maatregelen gevolgd wordt door evaluatie.

Bij de overige 11 organisaties:

- heeft mobiliteitsmanagement geen duidelijke plek in de organisatie (7 van de 11 organisaties);
- wordt MM ofwel *bottom-up* of *top-down* ingevoerd (4 van de 11 organisaties).

Uit de mate waarin de geïnterviewde werkgevers rekening houden met de houding van werknemers ten opzichte van MM, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- azijnmaatregelen (*push* maatregelen) conflicteren met het doel van werkgevers om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, terwijl honingmaatregelen (*pull* maatregelen) juist bijdragen aan dit doel;
- het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming en pilots rond MM, vooral in het geval van azijnmaatregelen, is van belang voor de acceptatie van de maatregelen;
- voor de acceptatie van MM-maatregelen bij werknemers is het belangrijk dat de hele organisatie uitstraalt dat duurzame mobiliteit en/of Het Nieuwe Werken belangrijk is;
- de acceptatie van azijnmaatregelen is groter wanneer daar honingmaatregelen tegenover staan.

Er zijn vier motieven voor de geïnterviewde werkgevers om aan mobiliteitsmanagement te doen die zowel in de literatuur als door mobiliteitsmakelaars en werkgevers genoemd worden: parkeerproblemen, MVO-beleid, goed werkgeverschap en milieu. De combinatie van een aanleiding in de vorm van een (locatiespecifiek) probleem samen met MVO-beleid of milieu blijkt de beste motivatie voor een werkgever om met mobiliteitsmanagement te starten. De belangrijkste gap heeft te maken met het motief ‘kostenbesparing’. Dit is in potentie een belangrijk motief voor werkgevers om met mobiliteitsmanagement te starten, maar de geïnterviewde werkgevers zien mobiliteitsmanagement veelal als een kostenpost.

De geïnterviewde werkgevers uit de sector industrie willen een aantrekkelijke werkgever zijn, maar doen ook aan MM vanwege MVO-beleid/milieu. In de sector overheid speelt MVO/milieu ook een grote rol, vanwege de voorbeeldfunctie van overheid naar het bedrijfsleven toe. De geïnterviewde ziekenhuizen hebben parkeerproblemen. Dit is de aanleiding om medewerkers te stimuleren meer met de fiets naar het werk te komen. In de sector onderwijs is MVO-beleid belangrijk: *practice what you preach*.

Geïnterviewde werkgevers die niet aan mobiliteitsmanagement doen, ervaren drempels zoals de kosten van MM, een lastig veranderproces, etc. MM is geen *core business*. Een andere reden voor werkgevers om niet (meer) aan MM te doen is omdat ze al goede regelingen hebben en geen verbetermogelijkheden zien.

De effectiviteit van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in Brabant is ingeschat op basis van: 1) de maatregelen die werkgevers implementeren; en 2) een vergelijking met stadsregio Arnhem-Nijmegen (daar is een 0 en 1-meting beschikbaar).

Uit literatuur en de interviews met werkgevers blijkt dat werkgevers voornamelijk de volgende mobiliteitsmanagement maatregelen implementeren:

- stimuleren OV-gebruik
- stimuleren fietsgebruik
- poolauto's voor zakelijke ritten / strenger leasebeleid
- flexibele werktijden en werkpatronen
- e-werken

Uit een ander onderzoek onder werknemers blijkt dat stimulering door het management een belangrijke trigger is voor werknemers om van gedrag te veranderen. De werkgevers houden hier nog geen rekening mee. Bovendien nemen de geïnterviewde werkgevers nauwelijks azijnmaatregelen zoals betaald parkeren, terwijl dat een effectieve maatregel is om autogebruik te verminderen.

Op basis van de verschillen tussen Arnhem-Nijmegen en Noord-Brabant – in Arnhem-Nijmegen tekenen individuele werkgevers het convenant, de regio is compacter en het OV-gebruik hoger – is naar verwachting het totale effect van de mobiliteitsmanagementaanpak in heel Brabant kleiner dan in Arnhem-Nijmegen.

De belangrijkste conclusies zijn:

- a. De geïnterviewde organisaties doen in meer of mindere mate aan MM. Meestal worden honingmaatregelen genomen. Deze kosten weinig inspanning om te implementeren, maar hebben ook minder effect op het reisgedrag van werknemers.
- b. Daarnaast ondertekenen werkgevers in Brabant geen convenant. Daardoor wordt MM soms *bottom-up* in de organisatie gestart en blijkt later dat er geen *commitment* bij de directie is.
- c. 80% van de geïnterviewde werkgevers houdt de effecten van hun mobiliteitsmanagement maatregelen en voorzieningen niet bij. Bovendien is door BRAMM niet gemeten wat het effect is van hun inspanningen op het reisgedrag van werknemers in Brabant. Er is dus geen inzicht in gedragsverandering van werknemers door MM.

Dit leidt tot de volgende aanbevelingen:

- a. Aan het Platform Mobiliteitsmanagement Brabant wordt aanbevolen concrete opdrachten te geven aan de uitvoeringsorganisatie BRAMM over het doen van metingen en evaluatie. Daarbij moet niet alleen het verkeerskundige aspect van mobiliteitsmanagement worden geëvalueerd, maar ook de aspecten die voor werkgevers relevant zijn, zoals kosten, productiviteit van werknemers, etc.
- b. Het *commitment* voor mobiliteitsmanagement onder werkgevers kan worden versterkt door:
 - goede regelingen die werkgevers al hebben positief onder de aandacht te brengen;
 - bij het benaderen van werkgevers onderscheid te maken naar sector;
 - mobiliteitsmanagement in te steken vanuit MVO; en
 - de directie van organisaties te benaderen.
- c. Het ondertekenen van een convenant door individuele werkgevers, waarbij werkgevers instemmen jaarlijks gegevens aan te leveren. Hierdoor:
 - komt data beschikbaar voor het evalueren van mobiliteitsmanagement;
 - wordt de betrokkenheid van de directies van organisaties vergroot, want zij tekenen het convenant;
 - wordt betrokken werkgevers inzicht geboden in effectieve vervolgstappen door de analyse van de gegevens die de werkgevers aanleveren;
 - worden andere werkgevers gestimuleerd zich aan te sluiten bij het convenant om daarmee inzicht te krijgen in effectiviteit van mobiliteitsmanagement.

Hoewel de regio's in Nederland waar individuele werkgevers wél een convenant hebben ondertekend niet een aantoonbaar effectievere mobiliteitsmanagement aanpak hebben, is het voordeel voor Brabant dat de beschikbare middelen worden gebruikt voor werkgevers die echt (meer) aan mobiliteitsmanagement willen doen. En het is een instrument om het uitvoeren van metingen en evaluaties te stimuleren.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1 Inleiding	9
1.1 Mobiliteitsbeleid in Nederland.....	9
1.2 Mobiliteitsbeleid in de provincie Noord-Brabant	10
1.3 Probleemstelling.....	11
1.4 Onderzoeksdoel en -vragen	13
1.5 Leeswijzer	13
2 Theoretisch kader.....	14
2.1 Definitie mobiliteitsmanagement	14
2.2 Mobiliteitsmanagementmaatregelen	15
2.3 Mobiliteitsmanagement in Nederland	26
2.4 Beleidsinitiatieven mobiliteitsmanagement in Noord-Brabant	28
2.5 Mobiliteitsmanagement in het buitenland	33
3 Methode.....	38
3.1 Onderzoeksmodel en -methode.....	38
3.2 Gap analyse	41
3.3 Analyse van de effectiviteit van mobiliteitsmanagement.....	42
4 Interviewresultaten	43
4.1 Selectie mobiliteitsmakelaars en vragenlijst	43
4.2 Resultaten interviews mobiliteitsmakelaars	44
4.3 Interviews werkgevers	50
4.4 Resultaten interviews werkgevers	54
5 Analyse interviews.....	63
5.1 Verschillen tussen sectoren.....	63
5.2 Locatie	65
5.3 Proces in organisaties.....	80
5.4 Betrokkenheid van werknemers	82
5.5 Gap analyse	84
6 Effectiviteit van mobiliteitsmanagement in Brabant	94
6.1 Evaluatie TFMM.....	94
6.2 Effectiviteit van MM in de provincie Noord-Brabant.....	96
7 Conclusie	99
7.1 Conclusie	99
7.2 Aanbevelingen.....	104
7.3 Discussie	106
7.4 Ter besluit.....	107

Literatuurlijst	110
Bijlage A Interviews	115
A.1 De kwaliteit van de gegevens.....	115
A.2 Voorbereiding	115
A.3 Tijdens het interview.....	116
A.4 Verwerking van de verkregen gegevens	117
Bijlage B Vragenlijst mobiliteitsmakelaars	118
Bijlage C Banen en vestigingen per sector in Noord-Brabant	120
Bijlage D Vragenlijst werkgevers	122
Bijlage E Theorie locatieanalyse	130
E.1 Modelvariabelen.....	130
E.2 Logistische regressie.....	132
Bijlage F Gap analyse	133

1 Inleiding

Dit rapport bevat een onderzoek naar de effectiviteit van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in Brabant. Mobiliteitsmanagement (MM) is een verzamelnaam voor inspanningen om het mobiliteitsgedrag van individuen te beïnvloeden. Hierbij wordt getracht de vraag naar mobiliteit te verminderen door de reiziger te prikkelen alternatieven voor de auto te gebruiken, zoals de fiets, openbaar vervoer, carpool, en telewerken (KpVV, 2006). Doel is om de bereikbaarheid te verbeteren door een spreiding van autoverkeer over de dag en verminderde automobilititeit in het algemeen.

In de spits maken vooral forenzen/werknemers gebruik van de weg. Om die reden spoort de overheid werkgevers aan om hun verantwoordelijkheid te nemen en hun werknemers te stimuleren hun reisgedrag te veranderen. Bijvoorbeeld door middel van arbeidsvoorwaarden die andere modaliteiten dan de auto stimuleren, of door Het Nieuwe Werken (HNW), waarbij werknemers de mogelijkheid wordt geboden tijd- en plaatsafhankelijk te werken.

Om de samenwerking tussen overheid en werkgevers op dit gebied te bevorderen, is in 2007 door het bedrijfsleven – in het bijzonder VNO-NCW en MKB Nederland – de Taskforce Mobiliteitsmanagement (TFMM) in het leven geroepen (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010), en zijn allerlei regionale initiatieven gestart. In de provincie Noord-Brabant is zo Stichting BRAMM opgericht. BRAMM heeft werkgevers gemotiveerd aan MM te gaan doen. Er is geen systematisch overzicht van de mobiliteitsregelingen die deze werkgevers hebben en het effect ervan op het reisgedrag van werknemers. Evenmin is er onderzoek gedaan naar de motieven van werkgevers om aan MM te doen. Dit onderzoek gaat daarom over de effectiviteit van de werkgeversaanpak van MM in Brabant en hoe deze bevorderd kan worden.

In deze inleiding wordt het kader geschetst waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. §1.1 gaat over het Nederlandse beleid op het gebied van mobiliteitsmanagement en in §1.2 komt beleid in de provincie Noord-Brabant aan bod. In §1.3 wordt de probleemstelling van het onderzoek beschreven. §1.4 bevat het onderzoeksdoel en de bijbehorende onderzoeksvragen en §1.5 is de leeswijzer voor de rest van het rapport.

1.1 Mobiliteitsbeleid in Nederland

De allereerste file in Nederland was op 29 mei 1955 op Eerste Pinksterdag bij rotonde Oudenrijn bij Utrecht. Destijds was dat vooral een teken van welvaart, want de auto werd voornamelijk gebruikt om leuke tochtjes mee te maken (Nieuwsdossier, 2007). Sinds die tijd is de hoeveelheid verkeer enorm gestegen. Tussen 1985 en 2009 groeide de automobilititeit met ca. 54%, door de bevolkingsgroei en doordat men verder en vaker reist. Sinds 2007 lijkt het autogebruik zich te stabiliseren – dit kan deels verklaard worden door de economische crisis (V&W, 2010).

Ook het infrastructuurnetwerk is uitgebreid, maar niet evenredig met de mobiliteit. Tussen 2000 en 2008 nam het autoverkeer met 14% toe, terwijl de infrastructuurcapaciteit slechts met 6% steeg. Het aantal verliesuren in de file nam tussen 2000 en 2008 toe met 58% (Olde Kalter et al., 2010; PBL, 2010). De totale filekosten op het hoofdwegennet zijn voor 2009 geraamd op 2,4 á 3,2 miljard euro. Tussen 2000 en 2009 zijn deze kosten met 50 á 60% toegenomen (V&W, 2010).

Naast het bereikbaarheidsprobleem dat door de congestie ontstaat en de economische schade, heeft ons mobiliteitssysteem ook verkeersveiligheids- en milieuproblemen tot gevolg. Hoewel het aantal verkeersdoden tot 2011 een dalende trend volgt, neemt het aantal ernstig gewonden toe. In 2009 werd een vijfde van de totale CO₂-uitstoot in Nederland veroorzaakt door het wegverkeer. Ook heeft het wegverkeer negatieve invloed op de luchtkwaliteit, emissie van fijnstof, en geluidhinder. De

kosten voor milieuschade door wegverkeer werden in 2008 geschat op 2 tot 8,5 miljard euro. Samen met verkeersonveiligheid wordt dat 12 tot 22 miljard euro (V&W, 2010).

Bovenstaande cijfers dienen ter illustratie voor de omvang van het probleem. In de Nota Mobiliteit (V&W, 2004) wordt ingezet op beleid om de mobiliteitsgroei in goede banen te leiden. Men zet in op verbetering van de bereikbaarheid. Het bestrijden van mobiliteit wordt niet (meer) in het beleid opgenomen. Primair worden drie middelen ingezet, namelijk (V&W, 2004):

- benutten – de overheid streeft naar een optimale benutting van het bestaande OV en wegennetwerk en knooppunten;
- bouwen – bouwen is voor de overheid een optie als benutten op lange termijn onvoldoende oplossing biedt en wanneer het economisch wenselijk is;
- beprijzen – betalen naar rato van gebruik waardoor een verbeterde bereikbaarheid ontstaat en maatschappelijke kosten van autogebruik (zoals klimaatverandering, luchtvervuiling, geluidhinder en verkeersonveiligheid) in de prijs worden doorberekend.

Voor het huidige kabinet is beprijzen geen optie. Zowel VVD als PVV is mordicus tegen. Bouwen is voor deze partijen de meest aantrekkelijke maatregel; zij willen investeren in het bouwen van nieuwe wegen en het verbreden van bestaande wegen. Het CDA ziet het verbreden van wegen slechts als deel van de oplossing en wil vooral ook aandacht voor het optimaal benutten van de huidige infrastructuur. Door de bezuinigingen is er echter maar beperkt geld beschikbaar voor het bouwen en verbreden van wegen. Hierdoor zal er gestreefd worden naar het bereiken van optimale resultaten met minimale kosten. Dit betekent dat verkeersmanagement en mobiliteitsmanagement zullen worden ingezet als kostenefficiënte manieren voor het verbeteren van de doorstroming (NM Magazine, 2010a). Dit wordt bevestigd door de Minister van Infrastructuur en Milieu, mevrouw Schultz van Haegen. Zij richt zich, naast het bouwen van minstens 800 km aan nieuwe rijstroken, ook op efficiënter gebruiken van de beschikbare infrastructuur (NM Magazine, 2010b). Daarvoor is het Programma Beter Benutten gestart. De kern van dit programma richt zich op de regio's waar zich de grootste spitsdruk voordoet: Amsterdam, Rotterdam, Haaglanden, Utrecht en Brabant (Schultz van Haegen, 2011).

1.2 Mobiliteitsbeleid in de provincie Noord-Brabant

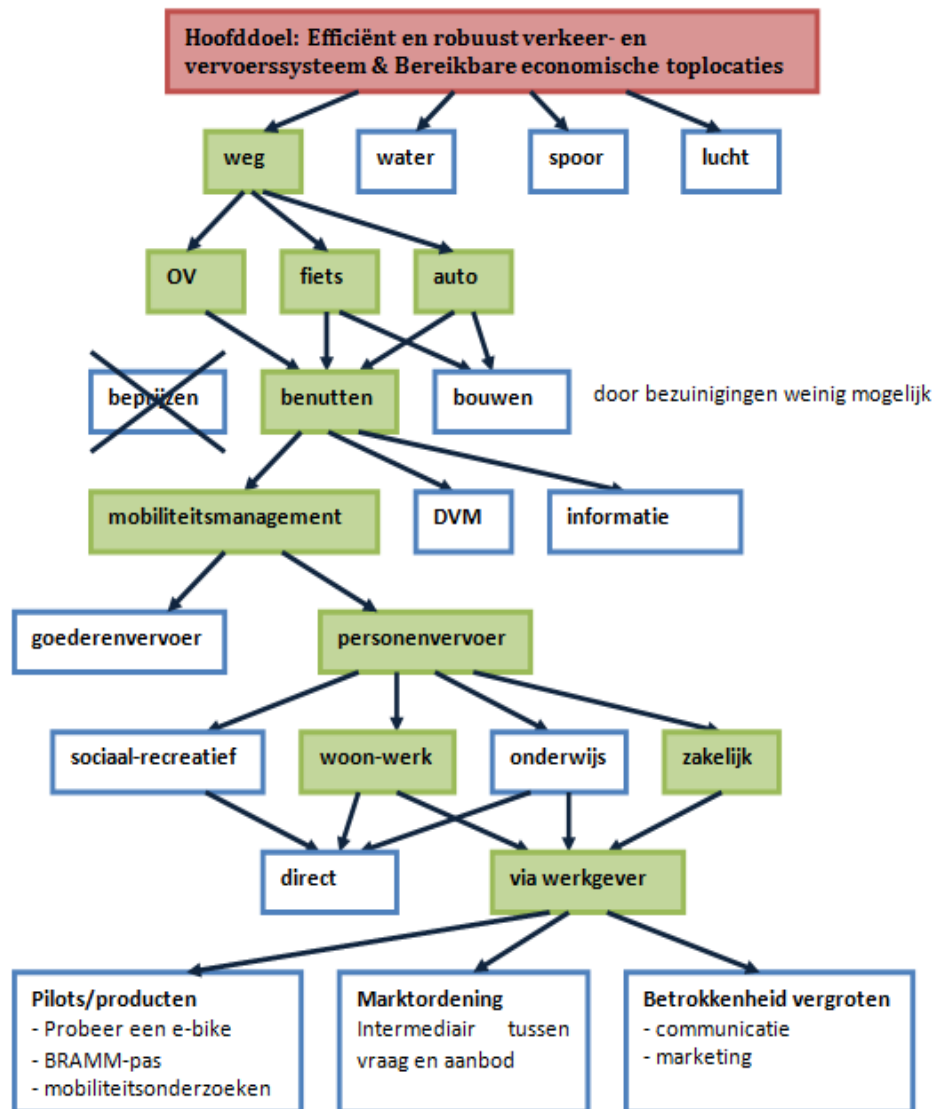
In het Provinciaal Verkeers- en Vervoersplan (PVVP) (Provincie Noord-Brabant, 2006) wordt de term mobiliteitsmanagement (nog) niet genoemd. Wel ziet men het belang van keuzemogelijkheden in vervoerwijzen voor de reizigers en zet men hierop in. Niet alleen door het oplossen van knelpunten op het wegennetwerk, maar ook door verbetering van het OV en fietsnetwerk en door te zorgen voor actuele reisinformatie.

De provincie Noord-Brabant heeft als hoofddoel een efficiënt en robuust verkeer- en vervoerssysteem met bereikbare economische toplocaties. Om dit te bereiken wordt voor de weginfrastructuur ingezet op benutten en in mindere mate bouwen (vanwege de bezuinigingen). De pijler 'beprijzen' valt weg, omdat het nieuwe kabinet daar niets voor voelt. 'Benutten' kan door middel van verkeersmanagement, reisinformatie en mobiliteitsmanagement. Mobiliteitsmanagement is zowel gericht op personen- als op goederenvervoer. Daarin worden verschillende ritmotieven onderscheiden: sociaal-recreatief, onderwijs, woon-werk en zakelijk.

Voor dit onderzoek, waarin wordt gefocust op de rol van de werkgever als bemiddelaar bij MM, zijn met name de motieven 'woon-werk' en 'zakelijk' van belang. Het gedrag van reizigers kan direct of indirect via de werkgever worden beïnvloed. Directe beïnvloeding gebeurt in Brabant via de projecten *Spitsmijden in Brabant*¹ en *Probeer een E-bike*². Voor de beïnvloeding via de werkgever is

¹ www.spitsmijdeninbrabant.nl

een stichting opgericht, *Stichting Brabant Mobiliteitsmanagement* (BRAMM), die zich bezighoudt met pilots/producten, marktordening en het vergroten van de betrokkenheid van werkgevers bij mobiliteitsmanagement. Bovenstaande staat schematisch weergegeven in Figuur 1-1; in groen zijn de onderdelen weergegeven die voor dit onderzoek van belang zijn.



Figuur 1-1 Mobiliteitsmanagement Brabant (Hooghof, 2011)

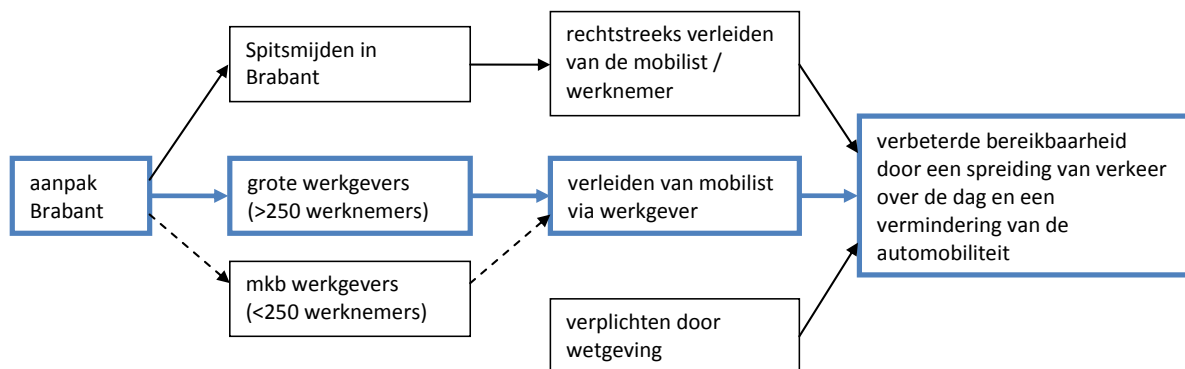
1.3 Probleemstelling

Mobiliteitsbeleid in Nederland is sinds de Nota Mobiliteit (V&W, 2004) gebaseerd op de drie pijlers: benutten, bouwen en bepruizen. Op het gebied van mobiliteit is het huidige kabinet Rutte niet van plan aan prijsbeleid te doen, waardoor slechts twee pijlers overblijven: bouwen en benutten. Door de bezuinigingen is op het gebied van bouwen aan infrastructuur weinig mogelijk, waardoor mobiliteitsmanagement als benuttingstrategie nadrukkelijk in beeld komt om het mobiliteitsprobleem in Nederland op te lossen. Doel is om de bereikbaarheid te verbeteren door een spreiding van het verkeer over de dag te realiseren (lagere verkeersdruk in de spitsuren) en door een vermindering van de automobiliteit (door minder te reizen of te reizen met een andere modaliteit).

² www.probeereene-bike.nl

De doelen van de provincie Noord-Brabant op het gebied van MM zijn uitgewerkt in een doelboomanalyse (zie Figuur 1-2). Van rechts naar links redenerend wordt eerst het doel gepresenteerd, namelijk het bereiken een gedragsverandering bij de mobilist waardoor een verbeterde bereikbaarheid ontstaat. Dit kan op drie manieren bereikt worden, namelijk door a) de mobilist rechtstreeks te verleiden, door b) de werkgever in te zetten om de mobilist te verleiden en c) door de mobilist te verplichten zijn gedrag aan te passen door middel van wet- en regelgeving. Brabant kiest voor de eerste twee methodes.

In dit onderzoek (in blauw weergegeven in de figuur) is verder nog van belang dat er bij de werkgeversaankpak onderscheid wordt gemaakt tussen grote werkgevers en werkgevers uit het midden- en kleinbedrijf (mkb). BRAMM richt zich voornamelijk op de grote werkgevers, omdat daarmee meer werknemers per werkgever benaderd kunnen worden.



Figuur 1-2 Doelboomanalyse

In het Platform Mobiliteitsmanagement Brabant werken publieke en private partijen samen onder het Convenant Mobiliteitsmanagement Noord-Brabant. Stichting BRAMM is de uitvoeringsorganisatie van het Platform (zie ook §2.4). Platform Mobiliteitsmanagement Brabant is, samen met BRAMM, na de procesevaluatie van de organisatie in 2011 (BRAMM, 2011a) op zoek naar een goed vervolg voor Stichting BRAMM. BRAMM heeft 82 werkgevers gemotiveerd aan mobiliteitsmanagement te doen. Dat is ongeveer een derde van de ca. 250 werkgevers die de stichting heeft benaderd.

Hoewel BRAMM goed op de hoogte is van wat bedrijven aan concrete maatregelen hebben, zijn er nog geen systematische gegevens verzameld op dit gebied. Door het ontbreken van metingen kan niet worden vastgesteld wat het effect is op het reisgedrag van werknemers. Om vanuit deze positie verder te kunnen, wordt onderzoek gedaan naar:

1. de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement, waarbij wordt ingegaan op motieven van werkgevers om wel of niet aan MM te doen en factoren die de houding van werkgevers ten opzichte van MM beïnvloeden; en
2. de vergelijkbaarheid van de effectiviteit van mobiliteitsmanagement met andere regio's dan Brabant.

Met dit onderzoek wordt beoogd tot aanbevelingen te komen aan Platform Mobiliteitsmanagement Brabant voor een meetbaar succesvolle werkgeversaankpak op het gebied van mobiliteitsmanagement. Hierbij worden de beschikbare gegevens bij BRAMM geanalyseerd, die worden aangevuld met kwalitatieve gegevens van werkgevers en kwantitatieve gegevens uit een andere regio.

1.4 Onderzoeksdoel en -vragen

Uit de probleemstelling volgt het onderzoeksdoel, dat hieronder is weergegeven.

Het doel van dit onderzoek is om de effectiviteit van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in Brabant te analyseren om op basis daarvan aanbevelingen te doen aan Platform Mobiliteitsmanagement Brabant over de werkgeversaanpak *door*

- a. te analyseren welke mobiliteitsmaatregelen en -voorzieningen werkgevers implementeren en met welke redenen;
- b. te analyseren of de bedrijfskenmerken, locatiekenmerken, organisatorische kenmerken en/of perceptie van werkgevers over gedrag van medewerkers een rol spelen voor de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement;
- c. een globale schatting te doen van de effectiviteit van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in Brabant; en
- d. aanbevelingen op te stellen voor het vergroten van de effectiviteit van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in Brabant.

Hierbij horen de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke mobiliteitsmanagementmaatregelen of -voorzieningen implementeren werkgevers en waarom?
 - a. Welke mobiliteitsmanagementmaatregelen of -voorzieningen implementeren werkgevers?
 - b. Welke motieven hebben werkgevers voor het wel of niet implementeren van mobiliteitsmanagementmaatregelen of -voorzieningen?
2. Waardoor kan de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement verklaard worden?
 - a. Welke rol spelen bedrijfskenmerken?
 - b. Welke rol spelen locatiekenmerken?
 - c. Welke rol spelen organisatorische factoren?
 - d. Welke rol speelt de perceptie van werkgevers over het gedrag van hun medewerkers?
3. Hoe effectief is mobiliteitsmanagement in de provincie Noord-Brabant?
 - a. Wat is de effectiviteit van verschillende mobiliteitsmanagementmaatregelen?
 - b. Hoe effectief is mobiliteitsmanagement in vergelijking met andere regio's waar via de TFMM een evaluatie heeft plaatsgevonden?
4. Hoe en in hoeverre kan de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement beïnvloed worden?

1.5 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de aanleiding voor het onderzoek en het onderzoeksdoel toegelicht. Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader. In Hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de onderzoeksmethodiek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van interviews met mobiliteitsmakelaars en werkgevers besproken. Dit is de data die nodig is voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. In dit hoofdstuk wordt ook antwoord gevonden op onderzoeksvraag 1a. Hoofdstuk 5 bevat de analyse van die interviews, waarbij antwoord wordt gegeven op onderzoeksvragen 1b en 2. In Hoofdstuk 6 wordt de derde onderzoeksvraag beantwoord. Dit hoofdstuk gaat over de effectiviteit van mobiliteitsmanagementmaatregelen en er wordt een schatting gedaan van de effectiviteit van de mobiliteitsmanagementaanpak in Brabant. Hoofdstuk 7 bevat de conclusie, aanbevelingen en discussie.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de relevantie theorie over de werkgeversaankpak van mobiliteitsmanagement beschreven. In §2.1 wordt een definitie van mobiliteitsmanagement gegeven. §2.2 gaat in op mobiliteitsmanagement maatregelen. In §2.3 wordt de ontwikkeling van mobiliteitsmanagement in Nederland beschreven en §2.4 gaat in op mobiliteitsmanagement in de provincie Noord-Brabant. §2.5 tenslotte gaat over de werkgeversaankpak van mobiliteitsmanagement in België, Groot-Brittannië, Italië en de Verenigde Staten.

In Hoofdstuk 5 van dit onderzoeksrapport wordt literatuur over de motieven van werkgevers om wel of niet aan MM te doen gebruikt voor de gap analyse. Deze literatuur wordt besproken in §5.5.1.

2.1 Definitie mobiliteitsmanagement

Zoals in de inleiding (Hoofdstuk 1) al werd genoemd, vallen verkeersmanagement en mobiliteitsmanagement beiden onder de pijler 'benutten'. Verkeersmanagement richt zich voornamelijk op het geleiden van verkeersstromen; de vraag naar mobiliteit is een gegeven. Mobiliteitsmanagement richt zich daarentegen op het beïnvloeden van de vraag (Metz, Hazelhorst, Schreuders, & Martens, 2007). Doel is daarbij een spreiding van het verkeer over de dag te realiseren (lagere verkeersdruk in de spitsuren) en het verminderen van de automobilititeit (door minder te reizen of te reizen met andere modaliteit).

Het KpVV (Kennisplatform Verkeer en Vervoer) heeft een definitie van mobiliteitsmanagement ontwikkeld (KpVV, 2006): *'Mobiliteitsmanagement is het organiseren van slim reizen. Aangezien de auto niet alle problemen kan oplossen, wordt de reiziger geprikkeld alternatieven te gebruiken als fiets, openbaar vervoer, gebruik van P+R, of telewerken. Eisen en wensen van mensen die zich verplaatsen staan centraal, en het draait om oplossingen op maat. Overheden, werkgevers, publiekstrekken en aanbieders van mobiliteitsdiensten organiseren samen de voorwaarden waarbinnen reizigers slimme keuzes maken'* (KpVV, 2006, p. 9).

De Europese definitie van mobiliteitsmanagement luidt als volgt: *'Mobiliteitsmanagement is een concept ter bevordering van duurzaam vervoer en het beheersen van de vraag naar autogebruik door het veranderen van de gewoontes en het gedrag van reizigers. De kern van het mobiliteitsmanagement wordt gevormd door 'zachte' beleidsmaatregelen als informatie en communicatie, de organisatie van diensten en de coördinatie van activiteiten van de verschillende partners'* (EPOMM, 2010, p. 3).

De definitie wordt afgebakend met het volgende (EPOMM, 2010):

- mobiliteitsmanagement is vraaggeoriënteerd;
- infrastructuurmaatregelen kunnen mobiliteitsmanagement ondersteunen;
- mobiliteitsmanagement hoeft niet noodzakelijk aan één locatie gebonden te zijn;
- duurzame stedelijke vervoersplanning is geen mobiliteitsmanagement, maar zou mobiliteitsmanagement moeten bevatten;
- verkeersmanagementsystemen worden niet als deel van het mobiliteitsmanagement beschouwd;
- promotiecampagnes, mobiliteitsonderwijs, marketing van duurzaam vervoer wordt als deel van het mobiliteitsmanagement gezien;
- mobiliteitsmanagement omvat eveneens goederenvervoer; en
- verschillende wettelijke regelingen, positieve en negatieve prijsprikkels maken deel uit van mobiliteitsmanagement.

Deze definitie van mobiliteitsmanagement is completer, maar volgens het EPOMM bestaat mobiliteitsmanagement voor het merendeel uit ‘zachte’ maatregelen, terwijl hardere maatregelen³ ook deel uitmaken van mobiliteitsmanagement en bovendien veel effectiever kunnen zijn, zoals restrictief parkeermanagement (Cairns, et al., 2008), zie ook §2.2.

In de definitie van het EPOMM wordt de term ‘vraaggeoriënteerd’ gebruikt. Een vraaggeoriënteerde aanpak van mobiliteitsmanagement houdt in dat de werkgever en/of de werknemer zelf besef krijgt van de noodzaak voor mobiliteitsmanagement voor een goede bereikbaarheid van het kantoor en de andere voordelen die mobiliteitsmanagement biedt. Bij een aanbodgeoriënteerde aanpak ligt het initiatief veel meer bij de mobiliteitsmanager of mobiliteitsmakelaar als tussenpersoon tussen overheid en bedrijfsleven die de werkgever – en indirect ook de werknemer – moet overtuigen van het nut van mobiliteitsmanagement.

2.2 Mobiliteitsmanagementmaatregelen

In deze paragraaf komen van de verschillende categorieën mobiliteitsmanagementmaatregelen de effecten aan bod:

- mobiliteitsbudget (§2.2.1)
- stimuleren van fietsgebruik, zoals fietsvergoeding, fietsenstalling, reparatieservice, douches, fietsplan, etc. (§2.2.2)
- stimuleren van OV-gebruik, zoals OV-vergoeding, rekening houden met voor- en natransport, etc. (§2.2.3)
- stimuleren carpoolen, zoals carpoolvergoeding, carpoolparkeerplaatsen, matchvoorziening, etc. (§2.2.4)
- parkeermanagement, zoals parkeren op afstand, betaald parkeren, verminderen aantal parkeerplaatsen, etc. (§2.2.5)
- Het Nieuwe Werken, zoals telewerken, flexwerken, etc. (§2.2.6)

Ten slotte zal worden ingegaan op welke maatregelen werkgevers implementeren (§2.2.7)

De eerste vijf maatregelen zijn maatregelen op het gebied van slim reizen, of anders reizen. Een voor de hand liggende manier om anders te reizen dan met de auto is het stimuleren van reizen met andere vervoerwijzen, maar ook restrictief parkeermanagement of mobiliteitsbudgetten kunnen ervoor zorgen dat werknemers hun reisgedrag veranderen. Werkgevers die Het Nieuwe Werken (HNW) implementeren, stimuleren hun werknemers op een andere (slimme) manier te werken, bijvoorbeeld door thuis te werken en gebruik te maken van e-conferencing. Door op een andere manier te werken verandert ook het reisgedrag, wat weer gunstig kan zijn voor het verminderen van het aantal autokilometers in de spits. Een uitgebreid maatregelenoverzicht met maatregelen op het gebied van slim reizen en slim werken is terug te vinden in (Metz, 2009).

Er wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen twee soorten mobiliteitsmanagement maatregelen, namelijk honing- en azijnmaatregelen. Honingmaatregelen (of pull-maatregelen) zijn verleidingsmaatregelen. Werknemers worden beloond wanneer ze hun autogebruik (in de spits) verminderen, bijvoorbeeld door middel van een financiële prikkel. Honingmaatregelen compenseren de nadelen van andere vervoerwijzen dan de auto. Dit soort maatregelen kosten de werkgever over het algemeen geld (Van Malderen, et al., 2012). Werknemers kunnen bijvoorbeeld verleid worden op de fiets naar het werk te gaan door te zorgen voor goede fietsenstallingen met reparatieservice, douches, en een fietsvergoeding. Ook campagnes en projecten waarmee werknemers verleid worden

³ ‘Zachte’ maatregelen worden ook wel *pull* maatregelen of honingmaatregelen genoemd. Reizigers worden verleid het gewenste gedrag te vertonen. ‘Harde’ maatregelen, *push* maatregelen of azijnmaatregelen verplichten reizigers het gewenste gedrag te vertonen, anders volgt een negatieve consequentie, bijv. betalen voor een parkeerplaats.

met alternatieve vervoerwijzen naar het werk te gaan, vallen onder honingmaatregelen. Azijnmaatregelen (push-maatregelen) zijn maatregelen die solo-autogebruik ontmoedigen. Parkeermanagement kan als azijnmaatregel worden ingezet. De werkgever kan solo-autogebruik bijvoorbeeld ontmoedigen door parkeren minder aantrekkelijk te maken (ver van het kantoor, betaald, etc.) (Van Malderen, et al., 2012).

2.2.1 Mobiliteitsbudget

In Nederland is het gebruikelijk dat de werkgever de werknemer een tegemoetkoming in de kosten geeft voor het woon-werkverkeer. Dat is ontstaan toen de traditionele beroepen begonnen te verdwijnen en nieuw werk te ver weg was om te bereizen. Eerst lokten werkgevers nieuwe werknemers met collectief bedrijfsvervoer, daarna met reiskostenvergoedingen. Nu er veel tweeverdieners zijn is dat een reden om de reiskostenvergoedingen in stand te houden: tweeverdieners verhuizen niet zo eenvoudig als vroeger de alleenverdiener (Kenniscentrum Werk & Vervoer, 2010a). Een variant op de reiskostenvergoeding die een duurzame manier van reizen kan stimuleren is het mobiliteitsbudget.

Een mobiliteitsbudget is een budget dat iedere medewerker krijgt in plaats van een reiskostenvergoeding. Door dat budget slim in te zetten (fietsen, carpoolen, OV) kunnen medewerkers geld overhouden. Maar door elke dag met de auto te komen is het budget wellicht niet toereikend. De verantwoordelijkheid voor het reisgedrag wordt in zijn geheel bij de medewerker gelegd. Er zijn verschillende varianten mogelijk. Zo kan het mobiliteitsbudget een vast bedrag zijn of variabel (waarbij voor duurzamere vervoerwijzen bijvoorbeeld een hogere vergoeding wordt gegeven). Ook is er de keuze of er een budget wordt toegewezen voor woon-werkverkeer, voor zakelijke ritten, of voor beide.

Voor de **werkgever** is het Slim Reisbudget een instrument waarmee hij kan sturen op slim reizen en het draagt bij aan de doelstellingen van het bedrijf: duurzaamheid, kostenreductie, aantrekkelijke werkgever. Het Slim Reisbudget hoeft niet tot een administratieve lastenverzwaring te leiden, afhankelijk van de inrichting ervan kan het zelfs tot een administratieve lastenverlichting leiden (B50 Werkgroep Mobiliteitsbudget, 2012).

Voordelen voor de **werknemer** zijn een grote keuzevrijheid en verantwoordelijkheid voor het eigen reisgedrag.

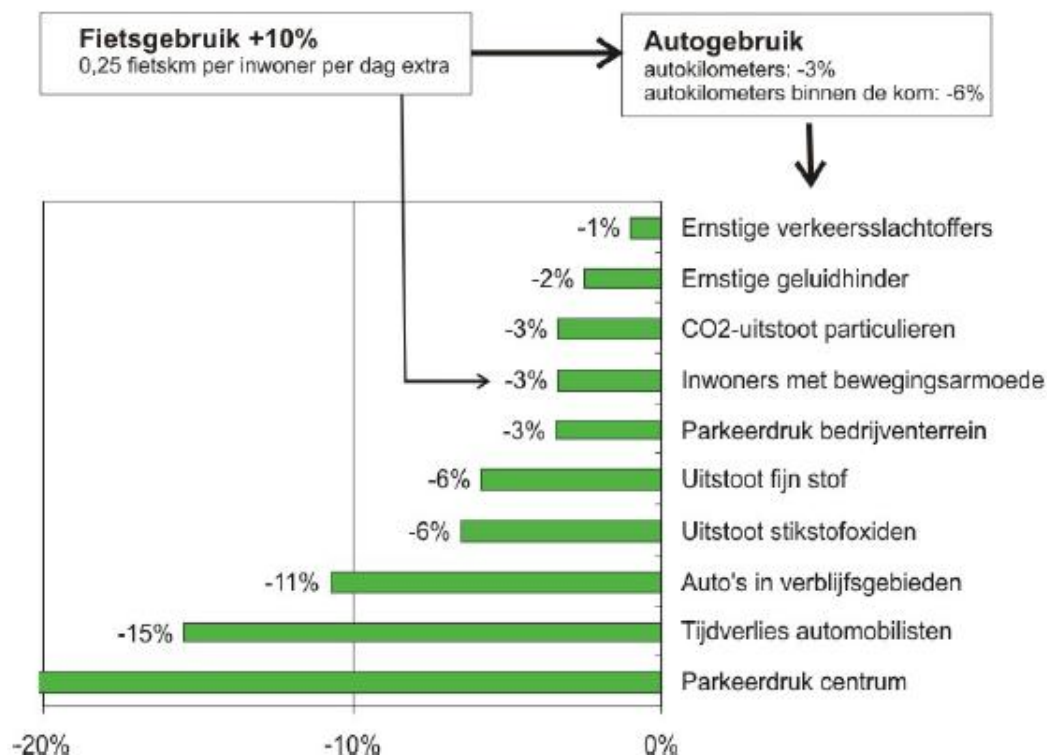
Ook voor de **maatschappij** heeft het mobiliteitsbudget voordelen. Uit onderzoek van MuConsult blijkt dat door het invoeren van een Slim Reisbudget naar verwachting 1,7% minder autokilometers worden gemaakt en 1,5% minder kilometers in het OV. In dit onderzoek is alleen gekeken naar het aantal minder woon-werkkilometers dat door het mobiliteitsbudget wordt gerealiseerd. Uitgangspunt is dat 6,5 miljoen werknemers slimmer en flexibeler gaan reizen met het mobiliteitsbudget. Effecten op zakelijk verkeer en op een mogelijke verschuiving van auto naar OV en fiets zijn niet onderzocht, terwijl hier wel een gunstig effect verwacht wordt. Dit zou betekenen dat de berekende afname in de praktijk nog wat hoger uitvalt (B50 Werkgroep Mobiliteitsbudget, 2012). De TU Delft onderzocht de volgende maatschappelijke effecten van de invoering van het Slim Reisbudget (mobiliteitsbudget) en vertaalde deze naar euro's: reistijd, onderhoud van wegen, veranderingen in accijnsopbrengsten en milieuwinst, etc. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de brede invoering van het Slim Reisbudget de maatschappij 50 miljoen euro per jaar kan opleveren (Verkeersnet.nl, 2012a). Het mobiliteitsbudget is dus een optie die actief gepromoot kan worden.

2.2.2 Stimuleren van fietsgebruik

Een hoger fietsgebruik heeft voor de **werkgever** als voordeel dat de verzuimkosten omlaag gaan. Werknemers die regelmatig naar hun werk fietsen, verzuimen gemiddeld een dag minder per jaar ten opzichte van hun niet fietsende collega's. Bovendien blijkt uit het onderzoek van TNO dat hoe vaker men fietst en hoe groter de afgelegde afstand is, hoe lager het verzuim. De potentiële winst van fietsen naar het werk voor werkgevers is aanzienlijk en kan oplopen tot 27 miljoen euro besparing op verzuimkosten op jaarbasis (TNO, 2009).

Voor de **werknemer** is fietsen aantrekkelijk omdat het goedkoop en gezond is. Bovendien kun je makkelijk op weg naar huis nog even een boodschap doen (Heinen, 2011).

Van Boggelen en Hengeveld (2010) hebben onderzoek gedaan naar de **maatschappelijke effecten** van een toename van het fietsgebruik met 10%. De resultaten zijn weergegeven in Figuur 2-1. Deze effecten gelden overigens alleen als de toename van het fietsgebruik daadwerkelijk een gevolg is van een overstap van auto naar fiets.



Figuur 2-1 Overzicht van de effecten van een toename van het fietsgebruik met 10% op het autogebruik en een aantal maatschappelijke problemen (Boggelen & Hengeveld, 2010, p. 5)

De elektrische fiets (e-fiets) is de laatste jaren aan een opmars bezig. De e-fiets is een fiets met trapondersteuning: je moet zelf fietsen, maar wordt daarbij ondersteund door een accu. Veel mobiliteitsmanagement organisaties bieden werknemers van betrokken bedrijven de mogelijkheid om de e-fiets uit te proberen. Steeds meer werknemers zien de mogelijkheid ervan om zonder bezweet te raken toch een grotere afstand op de fiets naar het werk af te leggen.

In Twente hebben 20 werkgevers deelgenomen aan de Twentse e-fiets actie van Twente Mobiel. Medewerkers konden de elektrische fiets uitproberen en vervolgens met korting (max. €450) er een aanschaffen. In totaal zijn 240 e-fietsen gekocht (Verkeersnet.nl, 2011). Onder de kopers van de e-fietsen is onderzoek gedaan naar het effect van de actie op het aantal autokilometers in de spits. De kopers waren vóór de aanschaf van de e-fiets overwegend autogebruikers. Ze legden gemiddeld 11 km enkele reis af. Per werkweek scheelt dit ruim 10.000 autokm op de Twentse wegen en 450.000 autokm per jaar (Verkeerskunde, 2012). Ook in Brabant hadden werknemers de mogelijkheid twee

weken een e-fiets uit te proberen. Van de 1100 werknemers die daar gebruik van maakten, heeft 16% (ca. 176 personen) na de proefperiode een e-fiets aangeschaft (BRAMM, 2012).

De afstand die forenzen met een elektrische fiets afleggen is anderhalf keer langer dan die van forenzen die een gewone fiets gebruiken (9,8 versus 6,3 km). Verwacht wordt dat het aantal fietsritten met 3 tot 5% zal toenemen door gebruik van de elektrische fiets. Daardoor zal het gebruik van de auto licht afnemen, maar te weinig om tot minder congestie te leiden. Wel leidt het tot minder CO₂-uitstoot. Circa 70 g minder per gefietste kilometer. In totaal kan ca. 110 tot 280 kiloton CO₂-uitstoot in Nederland per jaar vermeden worden. Dit is slechts een fractie van de totale uitstoot in Nederland, maar niet verwaarloosbaar. Het effect is te vergelijken met het terugbrengen van de uitstoot van alle personenauto's in Nederland met één tot enkele grammen per afgelegde kilometer (Hendriksen, et al., 2008). Wil de elektrische fiets echt succesvol zijn in het terugdringen van autokilometers in de spits en CO₂-uitstoot, dan is het van belang dat automobilisten in plaats van fietsers overstappen op de elektrische fiets.

Cairns et al. (2010) geven aan dat werkgevers fietsgebruik het meest effectief kunnen stimuleren door te zorgen voor een goede fietsinfrastructuur (vooral ook buiten het bedrijfsterrein), voldoende stallingsvoorzieningen, een fietsgroep en een reparatieservice. Verder kan de aanwezigheid van douches meespelen, korting op de aanschaf van een fiets, en evenementen om fietsen te promoten. Over het algemeen is het van belang dat de houding van de organisatie tegenover fietsen positief is.

2.2.3 Stimuleren van OV-gebruik

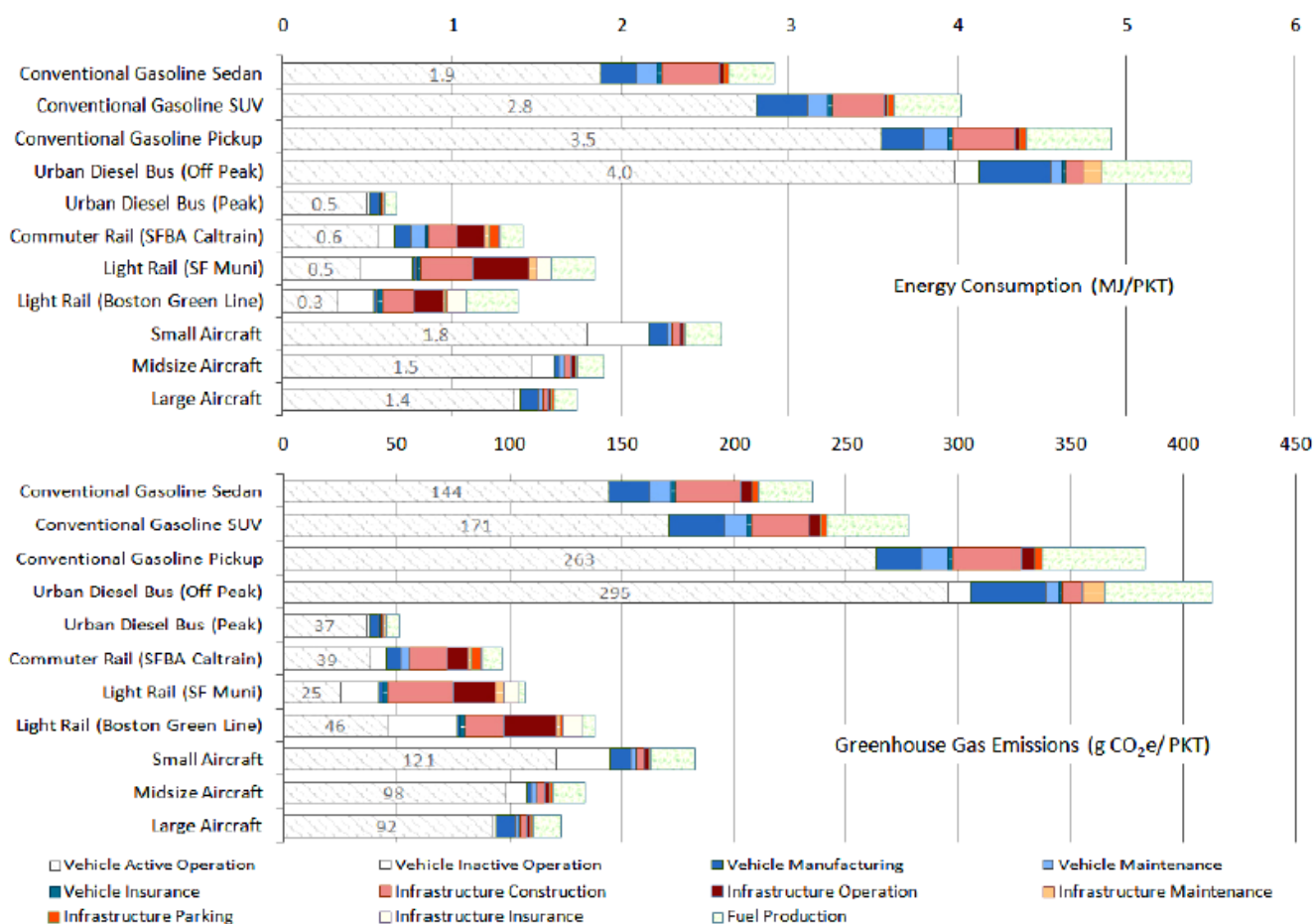
Het stimuleren van OV-gebruik onder werknemers kan bijdragen aan belangen van de **werkgever**, zoals een betere beschikbaarheid van parkeerplaatsen bij het bedrijf voor klanten. Daarnaast zijn er baten voor de gezondheid van werknemers, waar de werkgever van profiteert. Dit wordt in de volgende alinea uitgelegd. Martens en Zuiver (2005) laten in hun overzicht van succesvoorbeelden van MM bij bedrijven zien dat werkgevers kosten kunnen besparen wanneer werknemers een deel van hun zakelijke ritten afleggen per OV, zelfs als deze werknemers een leaseauto hebben.

Baten van openbaar vervoer voor **werknemers** in termen van gezondheid zijn kleiner dan bij fietsen. Een onderzoek onder werknemers in Australië toont aan dat OV-gebruikers minder lijden onder overgewicht en obesitas dan autogebruikers (44,6% vs. 60,8% voor mannen en 30% vs. 38,8 voor vrouwen) (Wen & Rissel, 2008). Verder blijkt dat OV-reizigers ruim tweemaal zo vaak de aanbevolen dagelijkse wandelhoeveelheid van 30 minuten halen als automobilisten (Lachapelle & Frank, 2009). In dit onderzoek maakten de werknemers gebruik van een door de werkgever gesubsidieerde OV-pas.

Voor de **maatschappij** heeft openbaar vervoer ten opzichte van de auto een aantal aantoonbare voordelen:

- een efficiënter gebruik van de ruimte beschikbaar voor transport vanwege de grotere capaciteit die OV bezit ten opzichte van de auto (Litman, 2012)
- een kleiner energieverbruik, zie ook Figuur 2-2 (p.19) (Chester & Horvath, 2008)

Als werknemers overstappen van auto op openbaar vervoer, levert dat naast bovengenoemde voordelen natuurlijk ook een vermindering van autokilometers op de weg op, met de bijbehorende bereikbaarheids- en milieuvoordelen.



Figuur 2-2 Energieverbruik en CO₂-uitstoot gedurende de levensduur van vervoerwijzen (Chester & Horvath, 2008)

In het bovenstaande zijn de voordelen van openbaar vervoer voor de maatschappij beschreven. Echter, OV heeft ook kosten voor de maatschappij. De kostendekkingsgraad van het openbaar vervoer is laag: gemiddeld 40% in Nederland. In landelijk gebied is dit lager, in stedelijk gebied hoger (Appelman, 2012). De overheid draagt flink bij in de kosten. Daarnaast is OV, met name busvervoer, inefficiënt buiten de spitsuren, en zoals uit Figuur 2-2 blijkt ook behoorlijk vervuilend.

Als werkgevers OV-gebruik willen verhogen zouden ze moeten inzetten op een goedkope of gratis pendelbus naar de lokale steden of trein- en busstations. De frequentie is daarbij ondergeschikt aan de directheid. De organisaties met de grootste modal shift naar OV investeren ook in het verbeteren van de infrastructuur en de informatievoorziening van OV. Samenwerking met de vervoerder en/of andere werkgevers kunnen ook bijdragen aan het succes van een project (Cairns et al., 2010).

2.2.4 Stimuleren van carpoolen

Voor **werkgevers** heeft carpoolen het voordeel dat er minder parkeergelegenheid nodig is.

Werknemers hebben als voordeel dat ze lagere reiskosten hebben, en toch een vrijwel directe rit naar het werk. Nadeel is het feit dat je niet naar huis kunt als je dat wilt. Ook in geval van plotselinge gebeurtenissen (crisis op het werk of thuis) is carpoolen onhandig. In dat geval is een thuiskomgarantie (bijvoorbeeld een taxi bestellen op kosten van de werkgever) een goede oplossing.

Carpoolen heeft, ten opzichte van solo-autogebruik, het voordeel voor de **maatschappij** dat minder CO₂ wordt uitgestoten. Door carpoolen wordt jaarlijks ruim 5,2 miljard autokilometers bespaard (ruim 700 duizend carpoolers). Dit is een besparing van circa een miljard kg CO₂-uitstoot ofwel 5 à 6% van de totale CO₂-emissie door personen (AVV, 2000). Over de impact van carpoolen op de

bereikbaarheid en congestie is geen literatuur gevonden. De verwachting is dat carpoolen minder effect heeft dan openbaar vervoer, vanwege het verschil in capaciteit (in een bus of trein kunnen veel meer mensen dan in een auto).

Factoren die bijdragen aan een succesvol carpoolbeleid zijn volgens Cairns et al. (2010): parkeervoordeel (dichtbij parkeren, of in geval van betaald parkeren een uitzondering maken voor carpools); thuiskomgarantie aanbieden; en beleid zo vormgeven dat werknemers niet elke dag van de week hoeven te carpoolen.

2.2.5 Parkeermanagement

Onder parkeermanagement wordt hier verstaan maatregelen die werknemers ontmoedigen hun auto te parkeren, dus parkeermanagement als azijnmaatregel. Bijvoorbeeld door het verminderen van het aantal parkeerplaatsen, parkeren op afstand, betaald parkeren, etc.

Parkeermanagement is voor de **werkgever** niet altijd voordelig. Over effect van parkeermanagement op kostenbesparing, arbeidsproductiviteit en goed werkgeverschap is weinig gevonden in de literatuur. Wel is te beredeneren dat protest van medewerkers tegen betaald parkeren kan leiden tot een verslechterde positie van de werkgever op de arbeidsmarkt. Parkeermanagement kan echter ook zorgen voor lagere kosten (er is minder parkeerruimte nodig) en een verbeterde bereikbaarheid van de organisatie voor klanten, zoals uit onderstaand voorbeeld blijkt.

In 1999 ontstond bij het Bronovo Ziekenhuis in Den Haag een parkeerprobleem, toen in de wijk waarin het ziekenhuis ligt betaald parkeren werd ingevoerd (€1,50 per uur). Medewerkers voorheen in de wijk parkeerden, gingen nu bij het ziekenhuis parkeren, tegen €9 per maand. Hierdoor ontstond er echter een tekort aan parkeergelegenheid voor bezoekers: op de drukste tijdstippen bleven minder dan 50 van de 536 plaatsen over voor bezoekers (Van Riel, z.j.). Een oplossing is gevonden in viervoudig gedifferentieerde parkeertarieven voor medewerkers (Joostma, 2010):

1. differentiatie in werkafstand – voor medewerkers die dichtbij wonen is parkeren duurder dan voor medewerkers die verder weg wonen;
2. differentiatie naar piekdagen – betaald parkeren op de piekdagen maandag, dinsdag en donderdag, maar op woensdag en vrijdag niet;
3. differentiatie naar tijdstip van aankomst – bij aankomst 's ochtends betaal je, bij aankomst 's middags of 's avonds niet; en
4. differentiatie naar parkeerplaats – medewerkers parkeren goedkoper in de uithoeken van het terrein, zodat patiënten dicht bij de ingang kunnen parkeren.

De Vrije Universiteit Amsterdam heeft de het effect van het parkeerbeleid van het Bronovo Ziekenhuis onderzocht en kwam tot de conclusie dat met name het personeel dat tot 5 km van het ziekenhuis woont en af en toe met de auto komt, op de piekdagen een alternatief voor de auto kiest. Er is een verband vastgesteld tussen een hogere prijs op de piekplaatsen en de vermindering van het aantal benodigde parkeerplaatsen (Joostma, 2010; Van Ommeren & Russo, 2010).

Voor de **werknemer** is parkeermanagement als azijnmaatregel een nadeel. Werknemers zullen moeten gaan betalen voor een parkeerplaats, of verder moeten lopen van de parkeerplaats naar kantoor, etc. Parkeermanagement zorgt er in die zin wel voor dat werknemers bewustere keuzes gaan maken. Uit onderzoek van de Universiteit Twente blijkt dat een groot deel van de medewerkers van de universiteit (57% van de automobilisten, maar ook een groot deel van de fietsers) betaald parkeren als zeer negatief beoordeelt (Geurs, Zaalberg, & Van Trijp, 2011).

Het effect van betaald parkeren voor de **maatschappij** blijkt uit onderzoek van Goudappel Coffeng en Muconsult (in Geilenkirchen et al., 2010), namelijk dat de invoering ervan tot een reductie van 15-

30% van autogebruik voor woon-werkverkeer leidt. Deze reductie wordt veroorzaakt door een overstap naar andere modaliteiten, want het aantal verplaatsingen neemt niet af. Het totale aantal auto's in het gebied waar betaald moet worden neemt naar schatting met ca. 20-30% af, maar een deel van het verkeer verplaatst zich naar omringende gebieden. De totale afname van het aantal auto's wordt op ca. 10% geschat. Uit het onderzoek van de Universiteit Twente blijkt dat met het invoeren van betaald parkeren het aantal automobilisten met een derde kan worden teruggebracht (Geurs et al., 2011). De hoogte van het tarief heeft nauwelijks invloed (Geilenkirchen et al., 2010; Geurs et al., 2011).

Cairns et al. (2010) onderzochten het effect van vervoerplannen bij werkgevers in de UK op de modal split. Werkgevers met een uitgebreid vervoerplan bereiken gemiddeld een reductie van 18% van het totale aantal autoritten. Uit dit onderzoek bleek ook dat parkeermanagement de belangrijkste factor is die het succes van het vervoerplan bepaald. Organisaties die aan parkeermanagement deden bereikten meer dan dubbel zoveel reductie in autogebruik dan organisaties die dat niet deden (24% vs. 10%) en hadden gemiddeld een 25% lager autogebruik (Cairns et al., 2010).

Uit deze paragraaf blijkt dat betaald parkeren een effectieve MM maatregel is om de modal split van forenzen te beïnvloeden, maar deze maatregel heeft tegelijkertijd maar beperkt draagvlak.

2.2.6 Het Nieuwe Werken

Voor de **werkgever** heeft Het Nieuwe Werken voordeel, omdat medewerkers productiever worden. Dit blijkt uit een onderzoek van onderzoeksbureau Mindmetre in opdracht van Regus (VKbanen, 2012). Er bestaat een causaal verband tussen flexibel werken een hogere productiviteit. 73% van de Nederlandse bedrijven geeft aan dat hun productiviteit is toegenomen als gevolg van flexibel werken en 72% koppelt de toegenomen omzet hieraan. Van de respondenten gaf 60% aan dat ze zich door flexibel werken energiever en gemotiveerder voelen. Dit kan verklaren waarom zij productiever worden en meer omzet generen (VKbanen, 2012).

Het Nieuwe Werken kan zorgen voor een productiviteitsstijging, door (Lister, 2010):

- flexibele en effectieve tijdsbesteding;
- minder onderbrekingen;
- gevoel van vertrouwen;
- minder afwezigheid door ziekte en stress; en
- meer tijd hebben voor beweging.

Daarnaast kan de werkgever die thuiswerken consequent doorvoert, toe met minder werkplekken, dit kan een enorme besparing opleveren (Kenniscentrum Werk & Vervoer, 2010b).

Voor **werknemers** heeft thuiswerken zowel voor- als nadelen. Uit onderzoek van Intermediair en bureau SatisAction onder een kleine elfduizend hoogopgeleide medewerkers van zeventig (middel)grote Nederlandse bedrijven en organisaties blijkt dat het merendeel bijzonder positief is over thuiswerken. 77% kan zich thuis (veel) beter concentreren. Bovendien vinden bijna 4 van de 5 medewerkers dat de werk-privébalans duidelijk is verbeterd (Versluis, 2012).

Nadeel is dat medewerkers over het algemeen meer gaan overwerken wanneer ze aan Het Nieuwe Werken doen. Dat kan stress, en mogelijk een burn-out opleveren (Versluis, 2012). Bovendien hebben werknemers als ze veel thuiswerken minder binding met de organisatie en minder samenwerking met collega's (Verkeersnet.nl, 2012b). Uit onderzoek van Slijkhuis blijkt dat mensen met een hoge structuurbehoefte geen profijt hebben van de hoge autonomie, vrijheid en flexibiliteit die HNW met zich meebrengt. Zij raken niet gemotiveerd van autonomie en informatieve feedback, maar hebben belang bij controlerende leidinggevers. Alleen mensen met een lage

structuurbehoefte zijn meer gebaat bij de vrijheid en flexibiliteit die voortvloeit uit Het Nieuwe Werken (Slijkhuis, 2012). Ongeveer 20-35% van de werknemers is hierdoor niet geschikt voor HNW of staat er sceptisch tegenover. Wel blijkt uit de *best practices*, bedrijven die HNW hebben ingevoerd, dat de oplossing hiervoor 'vrijwilligheid' is. Medewerkers moeten zelf de keus hebben hoe ze willen werken (EO, 2012).

Gedeeltelijk thuiswerken heeft wel een blijvend positief effect op de productiviteit omdat binding en samenwerking behouden blijft. Een positief en blijvend effect op de productiviteit wordt bereikt wanneer werkplek aansluit bij de activiteit. Bijvoorbeeld een concentratietask thuis of in een stillerimte en een informeel overleg in een informele ruimte (Verkeersnet.nl, 2012b).

PwC (2011) heeft in opdracht van Stichting Natuur & Milieu en verkenning naar de **macro-economische effecten** van Het Nieuwe Werken uitgevoerd. PwC is daarbij uitgegaan van een toekomstscenario voor 2015, waarin het aantal thuiswerkers gestegen is van 10% nu naar 20% van de totale beroepsbevolking. Verder is uitgegaan van een bandbreedte tussen 1 en 2 dagen dat HNW-medewerkers vanuit huis (of een andere locatie) zullen werken. De gekwantificeerde effecten zijn (PwC, 2011):

- 90.000-180.000 minder auto's in het woon-werkverkeer (per dag)
- 1,7-3,5 miljard minder autokm in het woon-werkverkeer
- 0,3-0,5 miljoen ton minder CO₂-uitstoot
- 45-90 ton minder fijnstof uitstoot
- 38-77 miljoen uur tijdwinst voor werknemers
- 9 minder verkeersdoden
- 840-1.700 minder verkeersgerelateerde gewonden
- stijging van de productiviteit: 650 miljoen euro (ruim 1% van het BBP)
- 8.300 nieuwe toetreders tot de arbeidsmarkt: ouderen, ouders met jonge kinderen, chronisch zieken en (gedeeltelijk) gehandicapten

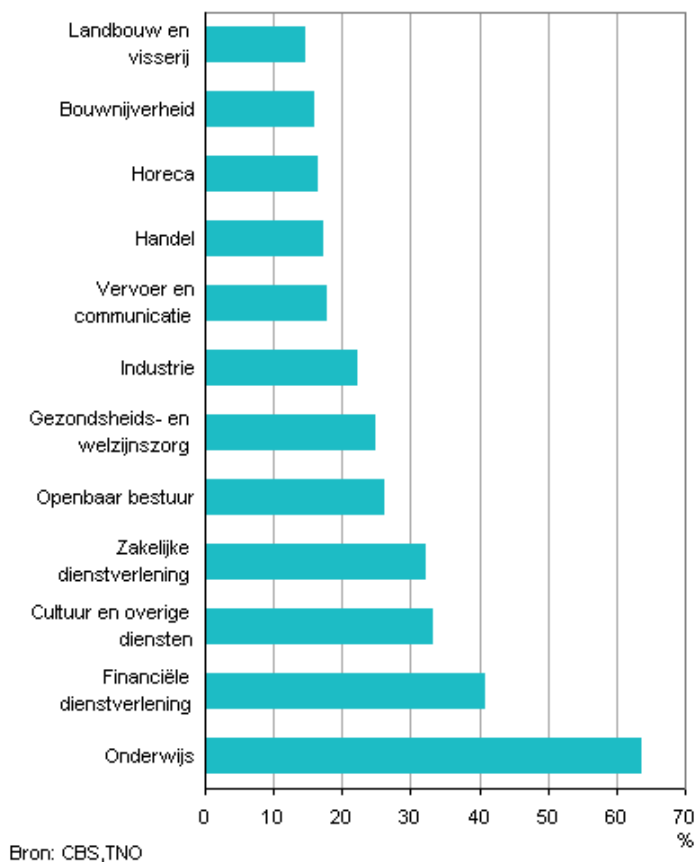
Niet gekwantificeerde effecten zijn (PwC, 2011):

- minder files door woon-werkverkeer
- toename van gevoel van vrijheid en verantwoordelijkheid
- afname van communicatie en sociale cohesie
- risico's voor bewaking van werk-privé balans
- (tijdelijke) effecten op industriële niveau (kinderopvang, aanbieders van mobiliteitsdiensten, etc.)
- indirecte en uitstralingseffecten op macro-economisch niveau

Uit het verslag van de campagne "Het Nieuwe Werken Doe je Zelf" komen de volgende bevindingen naar voren (Bergmans & Ulden, 2011):

- 12% van de respondenten mag regelmatig zelf bepalen waar wordt gewerkt, ca. 9% is er helemaal vrij in. 26% versus 16% zou voorgelegde situaties wenselijk achten.
- 6% heeft werkgever met succes om ondersteuning gevraagd.
- één op de vijf verwacht dat de werkgever HNW in toekomst beter zal ondersteunen.
- 44% van werkgevers heeft voldoende maatregelen genomen om HNW te faciliteren volgens werknemers.
- De werkgever krijgt gemiddeld een 5 voor ondersteuning bij HNW.
- Degenen die wel eens 'Nieuw Werken' geven aan dat ongeveer 45% van de werkzaamheden op een willekeurige locatie plaats kan vinden.

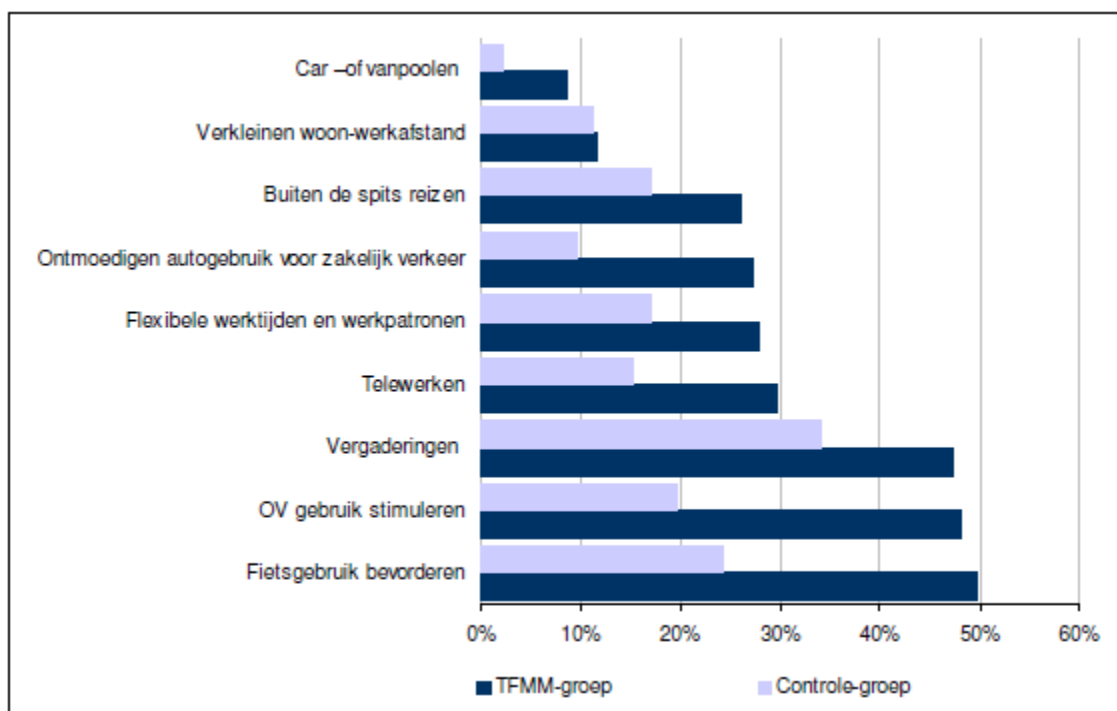
Ruim 27% van de werknemers in Nederland werkte in 2010 een deel van hun gebruikelijk arbeidsuren thuis, gemiddeld 6,2 uur per week. In het onderwijs wordt het vaakst thuis gewerkt, maar ook in de financiële dienstverlening komt thuiswerk relatief veel voor (zie Figuur 2-3). Vooral hoogopgeleiden werken thuis (Driessen & Kraan, 2011).



Figuur 2-3 Aandeel thuiswerkers naar bedrijfstak in 2010 (Driessen & Kraan, 2011)

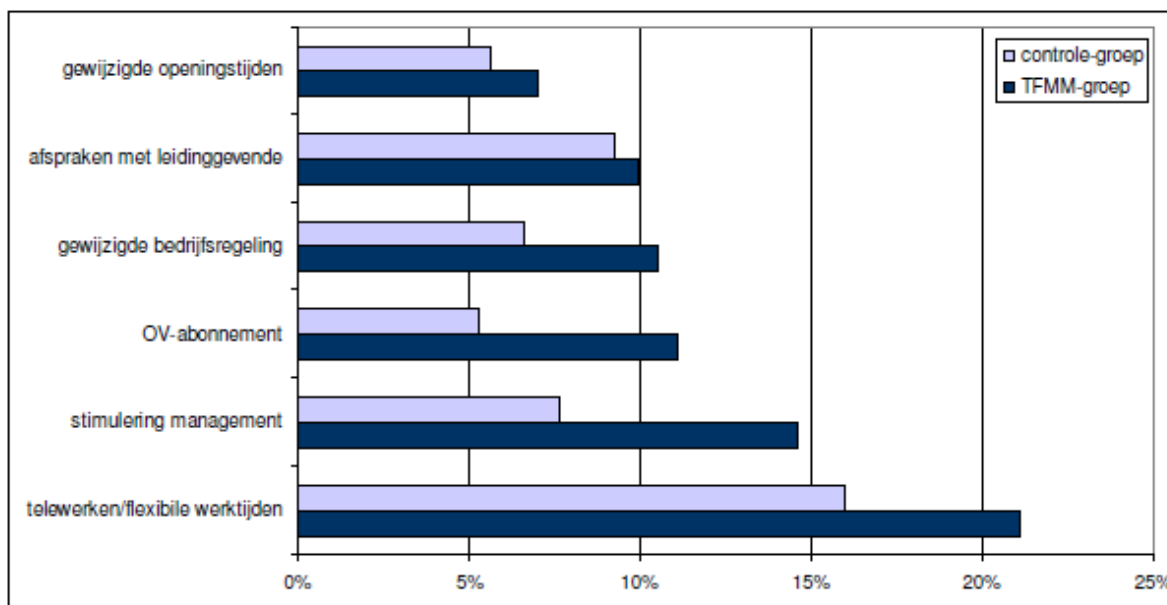
2.2.7 Maatregelen die werkgevers implementeren

Werknemers geven in het internetpanel aan dat werkgevers die aan mobiliteitsmanagement doen voornamelijk fietsgebruik en OV-gebruik stimuleren, in vergelijking met de controlegroep. Slim vergaderen is ook een MM-maatregel die vaak wordt toegepast, maar die wordt ook vaak toegepast in de controlegroep werkgevers (zie ook Figuur 2-4, p.24).



Figuur 2-4 Maatregelen die de werkgever heeft toegepast (opgave door werknemer) (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010, p. 146)

In Figuur 2-5 zijn de MM-maatregelen weergegeven die hebben bijgedragen aan de gedragsverandering van werknemers. In deze figuur is te zien dat zowel TFMM-werknemers als werknemers uit de controlegroep hun gedrag aanpassen door nieuwe mogelijkheden op het gebied van telewerken en flexibele werktijden. TFMM-werknemers geven aan dat stimulering door het management en een OV-abonnement ook twee belangrijke redenen waren om het reisgedrag te veranderen.



Figuur 2-5 Mobiliteitsmanagementmaatregelen die hebben bijgedragen aan een gedragsverandering bij TFMM-werkgevers en niet-TFMM-werkgevers als percentage van de werknemers die hun reisgedrag hebben veranderd (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010, p. 148)

2.2.8 Samenvatting

In deze paragraaf zijn de volgende mobiliteitsmaatregelen besproken:

- *Mobiliteitsbudget* Via het mobiliteitsbudget kan de werkgever bijdragen aan duurzaamheid, kostenreductie en aantrekkelijk werkgeverschap van de organisatie. Brede invoering van het mobiliteitsbudget zorgt voor een vermindering van kilometers in auto en OV door werknemers en levert daarmee milieuwinst op.
- *Stimuleren van fietsgebruik* Een hoger fietsgebruik levert de werkgever gezondere werknemers dus lagere verzuimkosten op. Voordeel voor de werkgever is dat fietsen goedkoop en gezond is. Voor de maatschappij levert het lagere CO₂-uitstoot, minder congestie en verminderde parkeerdruk op. Gebruik van de elektrische fiets in plaats van de auto op langere afstanden (vanaf ca. 7-8km) zorgt voor een extra reductie in o.a. CO₂-uitstoot, congestie en parkeerdruk.
- *Stimuleren van OV-gebruik* Een hoger OV-gebruik levert de werkgever gezondere werknemers op, maar in mindere mate dan een hoger fietsgebruik. Bovendien kunnen kosten worden bespaard wanneer werkgevers hun werknemers stimuleren (een deel van) hun zakelijke ritten met OV te maken. Werknemers hebben een gezondheidsvoordeel door met OV naar het werk te gaan. De maatschappij profiteert van een verhoogd OV gebruik door verbeterde bereikbaarheid over de weg en verminderde CO₂-uitstoot. Echter, OV heeft ook kosten voor de maatschappij door de lage kostendeckingsgraad en vervuiling door het lage gebruik van met name de bus buiten de spitsuren.
- *Stimuleren van carpoolen* Voor de werkgever heeft een hoger carpoolaandeel als voordeel dat minder parkeergelegenheid nodig is. Werknemers kunnen besparen op reiskosten. Carpoolen leidt tot een reductie in CO₂-uitstoot, maar de invloed op congestie is kleiner dan een verschuiving naar OV, vanwege het verschil in capaciteit.
- *Parkeermanagement* Restrictief parkeermanagement is een MM-maatregel die conflicteert met de wil van de werkgever een aantrekkelijke werkgever te zijn, want werknemers zijn over het algemeen tegen dit soort maatregelen. Echter, parkeermanagement kan wel zorgen voor lagere parkeerkosten voor de werkgever en betere bereikbaarheid voor klanten. Ook voor de maatschappij is parkeermanagement gunstig, omdat het een effectieve maatregel is om de vervoerwijzekeuze van werknemers te beïnvloeden naar meer duurzamere wijzen van vervoer.
- *Het Nieuwe Werken* Voor de werkgever heeft invoering van HNW als voordeel dat werknemers productiever werken. Bovendien kan kostenbesparing bereikt worden doordat minder werkplekken nodig zijn. Voor werknemers heeft HNW voor- en nadelen. Circa 20-35% van de werknemers is niet geschikt voor HNW. Werknemers die wel geschikt zijn voor HNW kunnen zich thuis beter concentreren en ervaren een verbeterde werk-privébalans. Het Nieuwe Werken draagt bij aan een vermindering van het aantal autokilometers en een vermindering van CO₂-uitstoot en fijnstof uitstoot.

Alle genoemde maatregelen kunnen bijdragen aan de doelen van mobiliteitsmanagement: minder autokilometers in de spits. Voorwaarde is dat ze strategisch worden ingezet, bijvoorbeeld het stimuleren van de (elektrische) fiets onder autogebruikers, of het bieden van aantrekkelijke alternatieven als azijnmaatregelen worden ingezet om autogebruik te ontmoedigen.

Uit de evaluatie van de TFMM (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010) blijkt dat werkgevers die aan MM doen voornamelijk fiets- en OV-gebruik stimuleren, samen met flexibele werktijden en werkpatronen en telewerken. Maatregelen die bijdragen aan de gedragsverandering van werknemers zijn: telewerken/flexibele werktijden, stimulering vanuit het management en een OV-abonnement.

2.3 Mobiliteitsmanagement in Nederland

In deze paragraaf zal de ontwikkeling van mobiliteitsmanagement in Nederland op het gebied van de werkgeversbenadering worden beschreven, te beginnen met het advies van de Sociaal-Economische Raad (§2.3.1). Dit advies was de aanleiding voor de oprichting van de Taskforce Mobiliteitsmanagement (§2.3.2) dat kort geleden is voortgezet als het Platform Slim Werken Slim Reizen (§2.3.3).

2.3.1 SER advies mobiliteitsmanagement

Nederland kent een vrij lange geschiedenis van mobiliteitsmanagement. In het Tweede Structuurschema Verkeer en Vervoer (SVV-II), dat verscheen in 1988, kwam mobiliteitsmanagement onder de noemer van vervoermanagement al aan de orde als maatregel om de beschikbare wegcapaciteit beter te benutten (Annema & Vonk Noordegraaf, 2009).

Sinds 2007 is er hernieuwde aandacht voor mobiliteitsmanagement, onder andere door het advies van de Sociaal-Economische Raad dat overheid en bedrijfsleven moeten samenwerken om het mobiliteitsgedrag van de werknemer te veranderen (SER, 2006). In dit advies wordt geconstateerd dat het bij mobiliteitsmanagement gaat om *meekoppelende belangen*. Hierbij gaat het erom dat, hoewel de belangen van de werkgever, de werknemer en de regio uiteen kunnen lopen, gezocht wordt naar een zodanige combinatie dat alle partijen voldoende redenen zien om mee te doen aan een project of samenwerkingsverband. De SER (2006) concludeert dat het van belang is om in een regionaal samenwerkingsverband synergie te creëren, opdat het effect van een gezamenlijke aanpak groter is dan het effect van afzonderlijk opereren.

De kernpunten van het SER advies zijn (SER, 2006; Metz, 2007):

- bereikbaarheid en leefbaarheid moeten verbeteren;
- bereikbaarheid is niet alleen een verantwoordelijkheid van de overheid, maar ook van het bedrijfsleven;
- bedrijven hebben baat bij mobiliteitsmanagement en moeten hieraan meewerken;
- mobiliteitsmanagement heeft potentie, maar moet minder vrijblijvend en zakelijker worden;
- het Rijk ontwikkelt een stimulerend kader (locatiebeleid, arbeidstijden, fiscale aspecten); en
- decentrale overheden maken in stedelijke gebieden resultaatgerichte afspraken met het bedrijfsleven.

De SER onderkent dat het uiteindelijk de werknemer is die wordt gevraagd zijn verplaatsingsgedrag aan te passen. Daarom zijn keuzevrijheid en meekoppelende belangen ook zo belangrijk. Bij de interactie tussen werkgever en werknemer (vakbond of ondernemingsraad) over arbeidsvoorwaarden zullen niet alleen werkgevers- en werknemersbelang met elkaar moeten worden verbonden, ook zal er rekening gehouden moeten worden met bereikbaarheid en leefbaarheid (SER, 2006).

2.3.2 Taskforce Mobiliteitsmanagement

Naar aanleiding van het SER-advies is een voorstel gemaakt voor een puntensysteem om het bedrijfsleven te verplichten mobiliteitsmanagement maatregelen te implementeren. Het bedrijfsleven zag echter niets in meer regelgeving, en om die reden is in 2007 de *Taskforce Mobiliteitsmanagement* (TFMM) opgericht. De Taskforce is een vrijwillige samenwerking van overheid en bedrijfsleven met als doel om door mobiliteitsmanagement te zorgen voor een reductie van 5% van het aantal autokilometers in de spits en een evenredige reductie van de CO₂-uitstoot (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010).

Het puntensysteem personenvervoer verplicht bedrijven met meer dan 50 werknemers maatregelen te nemen op het gebied van MM rond woon-werkverkeer. De oorspronkelijke inwerkingtredingsdatum was 1 januari 2009, maar deze is meerdere malen uitgesteld, nu naar 1 januari 2014. Dit uitstel geeft het Platform Slim Werken Slim Reizen (zie §2.3.3), de opvolger van de TFMM, meer tijd om de groeiende aandacht voor MM bij decentrale overheden en werkgevers door te zetten in meer samenwerking met werkgevers en het implementeren van maatregelen (Kenniscentrum InfoMil, 2011).

Om de activiteiten van de TFMM-regio's en MM bij werkgevers in het algemeen te ondersteunen heeft het Ministerie van Verkeer & Waterstaat in 2008 via de Mobiliteitsaanpak €40 miljoen beschikbaar gesteld. In juni 2010 was daarvan €25 miljoen uitgekeerd (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010).

Dit geld wordt ingezet om (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010):

- een mobiliteitsmakelaar aan te stellen;
- organisatorische aspecten en communicatie van MM te financieren;
- fietsprojecten te starten (ca. 5% van de middelen);
- regionaal openbaar vervoer te stimuleren; en
- Het Nieuwe Werken te stimuleren (ca. 5% van de middelen).

Het merendeel van het geld wordt besteed aan het opzetten van een regionale organisatie die zelfstandig werkgevers benadert om te participeren in een (regionaal) convenant.

De TFMM heeft zich de volgende doelen gesteld (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010):

1. uitbreiding van het aantal convenantregio's naar andere stedelijke gebieden (gestart werd met zes voorbeeldregio's), en van het aantal betrokken werkgevers en werknemers;
2. het maken van bindende afspraken met werkgevers in regionale convenanten over de invoering van mobiliteitsmanagementmaatregelen;
3. een onomkeerbaar groeiproces aangaande een structurele toepassing door werkgevers van dergelijke maatregelen om de automobilititeit van hun werknemers (in het zakelijke en woon-werkverkeer) te beperken;
4. aanpassen van CAO's op basis van het advies van de Stichting van de Arbeid en de implementatie van die CAO's in verschillende bedrijfstakken; en
5. als gevolg van de implementatie van de afgesproken maatregelen een reductie van 5% van het aantal autokilometers in de spits en de bijbehorende milieu-uitstoot in de deelnemende regio's.

In 2010 is een evaluatie uitgevoerd van de TFMM. Ten aanzien van de gestelde doelen zijn de volgende conclusies getrokken (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010):

- Het aantal bij de TFMM betrokken werkgevers is gegroeid tot 1.750 werkgevers en er is een potentieel bereik van 738.000 werknemers (16% van de werkgelegenheid in de betreffende regio's).
- De regionale convenanten bestaan uit algemene doelstellingen en intentieverklaringen en zijn belangrijk voor de communicatie over en de bewustwording van mobiliteitsmanagement. De convenanten bevatten echter geen bindende afspraken over inspanningsverplichtingen van werkgevers of publieke partijen.
- Er is sprake van een onomkeerbaar groeiproces. Werkgevers die betrokken zijn bij de TFMM besteden aandacht aan de implementatie van MM-maatregelen (voornamelijk arbeidsvoorwaardelijke en facilitaire maatregelen) en achten het onwaarschijnlijk dat ingevoerde maatregelen worden teruggedraaid. Echter, zowel de convenanten als de bereikbaarheid spelen nauwelijks een rol in de verankering van mobiliteitsmanagement maatregelen binnen het bedrijf. Als werkgevers overgaan tot implementatie van

maatregelen is dat veelal vanuit individuele belangen als MVO en goed werkgeverschap (zie ook §5.5).

- Het aantal afspraken in de CAO's over mobiliteitsmanagement is sinds 2008 niet toegenomen.
- Door de implementatie van MM-maatregelen zijn bij de betrokken werkgevers de autoverplaatsingen in de spits in een jaar met ca. 2% gedaald. Bij de niet bij de TFMM aangesloten werkgevers was er ook een daling van ca. 0,5%. Een belangrijk deel van de aanpassingen betreft een aanpassing van het vertrektijdstip, waardoor het effect op de CO₂-uitstoot kleiner is. Het netto-effect van de TFMM is dus ca. 1,5% reductie van het aantal autoverplaatsingen in de spits.

De evaluatie van de effecten van TFMM is minder uitgebreid dan oorspronkelijk de bedoeling was. Reden was dat er grote verschillen waren in de manier waarop in de regio's invulling was gegeven aan de 0-metingen. Bovendien waren ten tijde van de evaluatie nog niet van alle voorbeeldregio's 1-metingen beschikbaar. De TFMM had geen middel om een hoge kwaliteit voortgangsrapportages af te dwingen, omdat de gelden via de BDU (Brede Doeluitkering, een financiële bijdrage die provincies en stadsregio's jaarlijks ontvangen van het ministerie van Infrastructuur & Milieu) worden verstrekt. Financiële verantwoording werd dus alleen afgelegd aan de eigen (decentrale) overheidsorganen. Hierdoor komt de Taskforce op afstand te staan en voelen de decentrale regio's minder noodzaak om aan de Taskforce te rapporteren (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010).

2.3.3 Platform Slim Werken Slim Reizen en de B50

In maart 2011 is de TFMM voortgezet onder de naam *Platform Slim Werken Slim Reizen* (SWSR). Het Platform wil, méér dan de Taskforce vraaggeoriënteerd opereren. Doel is het creëren van een win-winsituatie, waarbij zowel overheid/maatschappij als werkgever als werknemer voordeel heeft van mobiliteitsmanagement (Lutje Schipholt, 2011). Uiteindelijk is het doel dat er voldoende vraag ontstaat voor mobiliteitsmanagement zodat een markt kan ontstaan.

Vijftig grote bedrijven, de zogenoemde *B50*, hebben de rol van trekkers op het gebied van slim werken en reizen op zich genomen. Ze zetten zich in voor het Platform SWSR omdat slim werken en slim reizen niet alleen bijdraagt aan een verbeterde bereikbaarheid, maar ook aan een goede concurrentiepositie van Nederland als kenniseconomie en het verbeteren van het vestigingsklimaat en de arbeidsparticipatie. De werkgevers zullen kennis en ervaring delen door op te treden als ambassadeur en samen te werken met de wet- en regelgever om fiscale en arbo-gerelateerde belemmeringen weg te nemen (Platform SWSR, 2011a).

Voor de regio's is de uitdaging om samen met de B50 en de partijen die zich richten op werknemers, te zorgen voor de daadwerkelijke gedragsverandering bij werkgevers en werknemers. Op dit moment zijn er 15 regio's actief, die allemaal verschillend zijn georganiseerd. Het concept 'mobiliteitsmakelaar' komt in vrijwel alle regio's voor en wordt over het algemeen als positief ervaren. Een mobiliteitsmakelaar zorgt voor het werven, enthousiasmeren, adviseren en informeren van private partijen die met mobiliteitsmanagement aan de slag willen (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010).

2.4 Beleidsinitiatieven mobiliteitsmanagement in Noord-Brabant

2.4.1 Stichting Wegwijs A2

In 2007 zijn de overheden en het bedrijfsleven in Brabant een publiek private samenwerking aangegaan om mobiliteitsmanagement toe te passen tijdens de werkzaamheden aan de A2. Deze samenwerking is bekrachtigd met de oprichting van het Platform Bereikbaarheid Eindhoven – 's-

Hertogenbosch en met de ondertekening van een bestuursconvenant. Het doel van deze samenwerking was om tijdens de werkzaamheden aan de A2 Rondweg 's-Hertogenbosch en de A2/A67 Randweg Eindhoven de bereikbaarheid van de regio's Eindhoven en 's-Hertogenbosch te behouden (Provincie Noord-Brabant, 2009; Platform SWSR, 2011b).

Het bestuursconvenant is in maart 2008 opgevolgd door de oprichting van Stichting *WegwijsA2* als ontwikkel- en uitvoeringsorganisatie voor het Platform (Platform SWSR, 2011c). Het doel van *WegwijsA2* was het zoveel mogelijk beperken van de economische schade door de wegwerkzaamheden aan de A2 rond 's-Hertogenbosch en Eindhoven door minstens 10% van het verkeer uit de spits te halen. Of *WegwijsA2* effect heeft gehad, is niet duidelijk. Er waren tijdens de werkzaamheden weliswaar weinig problemen op de weg, maar dat kan ook gevolg zijn van de economische crisis en de maatregelen die tijdens de wegwerkzaamheden werden genomen om de overlast te verminderen. De resultaten van het project zijn grotendeels terug te vinden in de bewustwording bij werkgevers. Waarschijnlijk waren de werkgevers zonder het succes van *WegwijsA2* niet bereid geweest in het nieuwe samenwerkingsverband te stappen (KpVV, 2009).

Eind augustus 2008 is namelijk door het Platform een programmavoorstel ingediend bij de Taskforce Mobiliteitsmanagement met daarin de aanpak van mobiliteitsmanagement in de regio's Eindhoven en 's-Hertogenbosch gericht op de reductie van 5% van de autokilometers in de spits. Hiermee verschoof impliciet ook de focus van het Platform. Het stimuleren van mobiliteitsmanagement, los van de wegwerkzaamheden aan de A2, kwam steeds meer op de voorgrond te staan (Provincie Noord-Brabant, 2009). Medio 2009 is *WegwijsA2* overgegaan in Stichting BRABant MobiliteitsManagement (BRAMM): de intermediair tussen bedrijfsleven, overheid en (vervoer) leveranciers. Door vragen te bundelen, wordt met alle partijen naar gerichte oplossingen in vervoersalternatieven tegen de meest gunstige voorwaarden gezocht (Platform SWSR, 2011c).

2.4.2 Convenant Mobiliteitsmanagement Noord-Brabant

Op 5 juni 2009 is het convenant Mobiliteitsmanagement Noord-Brabant ondertekend door Provincie Noord-Brabant, Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE), de Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW), aangesloten bij VNO-NCW, de KvK Brabant en gemeente 's-Hertogenbosch namens de B5⁴ (BRAMM, 2011a). Samen vormen deze publieke en private partijen het Platform Mobiliteitsmanagement Brabant.

De doelstelling van het convenant is het verminderen van het aantal autokilometers tijdens de spitsuren met 5% in 2012. Hiertoe wordt ten eerste mobiliteitsmanagement toegepast binnen het bedrijfsleven in Brabant. Ten tweede is het *Meerjaren Uitvoeringsprogramma (MUP) 2009-2012* (Provincie Noord-Brabant, 2009) opgesteld om, naast de 5% kilometerreductie de economische kerngebieden bereikbaar te houden door het ontwikkelen en aanbieden van duurzame, marktgerichte en bedrijfsspecifieke oplossingen (KpVV, 2009).

Input voor het MUP 2009-2012 zijn ambities vanuit de TFMM en BrabantStad. Aangezien de doelen van de TFMM al in het voorgaande hoofdstuk zijn besproken, zullen we hier alleen ingaan op BrabantStad. Het samenwerkingsverband BrabantStad zet zich in voor de bereikbaarheid van de grote steden in de provincie Noord-Brabant: Breda, 's-Hertogenbosch, Eindhoven, Helmond en Tilburg (samen de B5). In het Netwerkprogramma BrabantStad Bereikbaar wordt samengewerkt door de gemeentes van de B5 steden, de provincie Noord-Brabant, het SRE, Rijkswaterstaat, NS en ProRail. Een van de speerpunten van BrabantStad is het verbeteren van de bereikbaarheid van de economische kerngebieden, waarbij wordt ingezet op slimme combinaties van fiets, openbaar vervoer, ander gebruik van de auto, etc. (Provincie Noord-Brabant, 2009).

⁴ De B5 bestaat uit de vijf grote steden van Brabant: Breda, 's-Hertogenbosch, Eindhoven, Helmond en Tilburg.

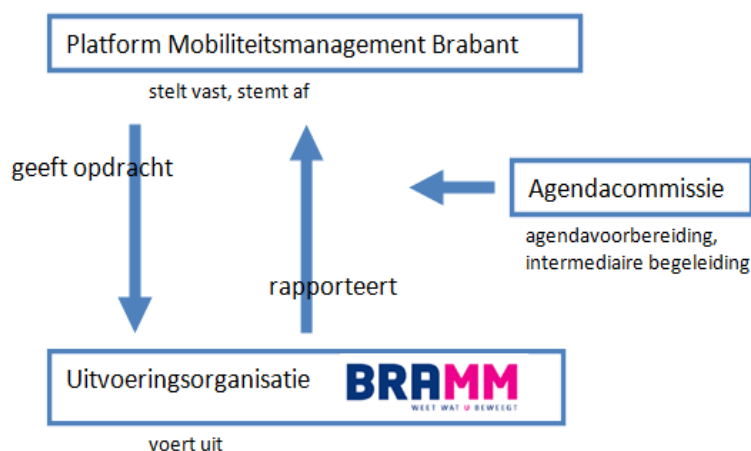
De centrale doelstelling van het MUP 2009-2012 is opgesplitst in zes subdoelstellingen (Provincie Noord-Brabant, 2009):

1. het creëren van bewustwording bij werkgevers in de kansen en voordelen die mobiliteitsmanagement oplevert;
2. het samenhangend en integraal aanbieden van een marktgerichte MM-aanpak;
3. de ontwikkeling en implementatie van sterke, marktgerichte MM-diensten en producten;
4. het stapsgewijs uitbreiden van het gebied waar de MM-aanpak wordt ingezet;
5. het inzetten van duurzame, bedrijfsspecifieke mobiliteitsmanagement oplossingen in de markt;
6. het ontwikkelen van een onafhankelijke marktconforme uitvoeringsorganisatie.

Het MUP 2009-2012 bevatte een reeks maatregelen (Provincie Noord-Brabant, 2009; BrabantStad, 2010), die echter in de loop van de tijd is veranderd. In februari 2012 heeft BRAMM de volgende projecten (N. Hooghof, persoonlijke communicatie, 1 mei, 2012):

- *Werkgeversbenadering* Het huidige netwerk wordt blijvend gefaciliteerd op basis van vraag van werkgevers.
- *Opleiding Mobiliteitsmanagers* In samenwerking met NHTV en AVANS is een minor ontwikkeld die vierdejaars studenten vanaf komend schooljaar kunnen volgen.
- *Fietsen Loont* 271 automobilisten hebben een e-bike aangeschaft die ze (deels) kunnen terugverdienen door deze fiets in te zetten in het woon-werkverkeer. Loopt tot september 2013.
- *ODINN/themabijeenkomsten* Een website voor en door werkgevers met als doel kennisverzameling, –verspreiding en –verrijking.
- *Brainport Bereikbaar Pas* Deze pas biedt de werknemer mogelijkheid om goedkoop met regionaal OV te reizen (en OV-fiets) en betekent een administratieve lastenverlichting voor de werkgever.
- *Monitoring en evaluatie* Incidenteel (op vraag) worden postcodescans uitgevoerd en eventueel aanvullende werknemersenquête's.

Het Platform Mobiliteitsmanagement Brabant is de opdrachtgever voor het uitvoeringsprogramma. Stichting BRAMM is opdrachtnemer en zorgt voor de realisatie van het uitvoeringsprogramma, zie ook Figuur 2-6. De Agendacommissie is samengesteld uit vertegenwoordigers van de partijen in het Platform Mobiliteitsmanagement Brabant. Jaarlijks komen het Platform, het bestuur van BRAMM en de Agendacommissie een aantal keer bijeen. De agendacommissie beheert hiervoor de inhoud en de samenstelling van de agenda, zodat de voortgang van de projecten bewaakt of aangescherpt kan worden (BRAMM, 2010b).



Figuur 2-6 Relatie tussen Platform Mobiliteitsmanagement Brabant, Stichting BRAMM en de Agendacommissie (Hooghof, 2011)

De totale kosten van het oorspronkelijk vastgestelde Uitvoeringsprogramma zijn geraamd op afgerond €8 miljoen. Het Ministerie van V&W heeft daaraan €4 miljoen bijgedragen, de Provincie Noord-Brabant €1,7 miljoen, het SRE €1 miljoen. De omzet uit producten en diensten verricht voor werkgevers hebben nog eens €1 miljoen opgebracht, en het resterende bedrag is opgebracht door gemeenten en AgentschapNL (N. Hooghof, persoonlijke communicatie, 1 mei, 2012).

2.4.3 Stichting BRAMM

BRAMM biedt Brabantse organisaties een totaaltraject op het gebied van mobiliteitsmanagement volgens de volgende methodiek (BRAMM, 2010a):

1. *Oriënterend gesprek* – De kennismaking tussen BRAMM en de organisatie, waarbij BRAMM probeert te ontdekken wat de organisatie en medewerkers belangrijk vinden.
2. *Mobiliteitsscan* – Aan de hand van een anoniem postcodebestand wordt het woon-werkverkeer van de medewerkers als geheel in kaart gebracht. Zo worden gemiddelde reisafstand, reistijd, en verloren file-uren duidelijk.
3. *Mobiliteitsonderzoek* – Een online enquête geeft inzicht in het reisgedrag van individuele werknemers en of ze anders willen en kunnen reizen. Het resultaat van dit onderzoek is een goed beeld van het te behalen voordeel en besparingen.
4. *Veranderpotentieel* – Lopende inkoopcontracten en bestaande arbeidsvoorwaarden worden bekeken samen met HRM en Finance.
5. *Mobiliteitsplan* – Binnen de door de organisatie gestelde randvoorwaarden en budget werkt BRAMM een mobiliteitsplan uit voor korte en lange termijn.
6. *Implementatie* – Samen met de organisatie bereidt BRAMM de implementatie van het mobiliteitsplan voor. BRAMM kan de benodigde interne communicatie organiseren en begeleidt de eventuele uitgifte van passen en invoering van reisproducten. Ook persoonlijke reisadviezen aan medewerkers behoren tot de mogelijkheden.
7. *Beheer* – Desgewenst kan BRAMM ook het mobiliteitsbeleid van de organisatie beheren, zoals de administratie, rapportages en periodieke evaluaties.

BRAMM biedt hulp aan bedrijven bij het opstellen van een mobiliteitsplan en biedt de organisaties zelf de mogelijkheid te kiezen hoeveel stappen ze uit het bovenstaande stappenplan willen doorlopen (BRAMM, 2010a). BRAMM maakt geen afspraken met de organisaties over meten en rapporteren.

BRAMM richt zich voornamelijk op grote bedrijven met meer dan 250 werknemers en gevestigd in de grotere economische kerngebieden van Brabant. Binnen het mkb maakt BRAMM nog onderscheid tussen werkgevers met minder of meer dan 50 werknemers. Dit is een kritische grens voor de aanwezigheid van een volwaardige HR afdeling (BRAMM, 2011a).

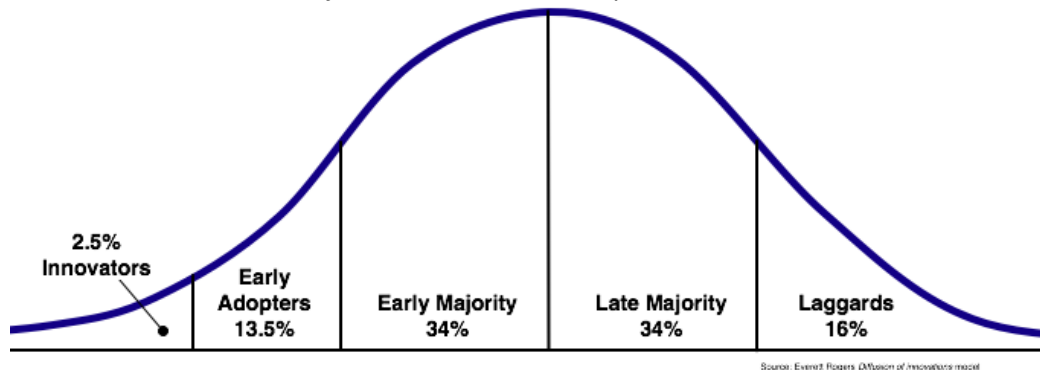
2.4.4 Evaluatie van de resultaten van het beleid tot op heden

In 2011 heeft BRAMM een evaluatie en herijking uitgevoerd van het Uitvoeringsprogramma 2009-2012. Uit deze evaluatie kunnen de volgende conclusies getrokken worden met betrekking tot de inhoudelijke activiteiten van BRAMM.

De werkgeversgerichte benadering heeft ervoor gezorgd dat een groep van 82 grote werkgevers⁵ is geïnformeerd en begeleid bij het proces en de inhoud van het toepassen mobiliteitsmanagement. Andere werkgevers waren (nog) niet gemotiveerd aan MM te doen. Om het onderscheid tussen de houding van werkgevers weer te geven heeft BRAMM de ca. 250 benaderde werkgevers ingedeeld in drie categorieën. Het aantal werkgevers binnen elke groep is telkens ongeveer een derde van de

⁵ Een grote werkgever is een werkgever met meer dan 250 werknemers.

benaderde werkgevers (BRAMM, 2011a). De eerste categorie werkgevers valt onder de *early adopters* uit de *innovation adoption curve* van Rogers (Value Based Management, 2011), zie Figuur 2-7. Werkgevers uit categorie 2 horen bij de *early majority*. Deze werkgevers moeten nog aan beleid of visievorming doen, willen inzicht krijgen in MM of zijn al op kleine onderdelen actief. Categorie 3 bestaat uit de *late majority* en de *laggards*. Deze groep wil (vooralsnog) niet aan mobiliteitsmanagement doen. Bedrijven die zonder BRAMM aan MM zijn begonnen, zijn de *innovators*. Voorbeelden zijn de Rabobank en Interpolis.



Figuur 2-7 Innovation adoption curve van Rogers (Value Based Management, 2011)

Mobiliteit is in bedrijven over het algemeen geen prioriteit en heeft ook geen plek binnen de organisatie (zowel HR als Facilitair Management als ICT gaan over onderdelen van MM). Werkgevers sturen op kosten, omzet en winst en zij willen MM concretiseren. De introductie van MM moet dus leiden tot kostenbesparingen: besparingen in arbeid (tevredenheid van werknemers, productiviteitsstijging, reiskostenregelingen), in energie (grondstoffen, ruimtegebruik, reiskilometers) en/of in bedrijfsprocessen (beheer- en administratie, inkoop en transparantie en imago) (BRAMM, 2011a).

Vooralsnog heeft BRAMM alleen grote werkgevers benaderd. Hoewel er in aantal veel meer bedrijven met minder dan 250 werknemers zijn, worden met grote werkgevers natuurlijk veel meer werknemers bereikt met minder inspanning. Bovendien is bij bedrijven met minder dan 50 werknemers vaak geen volwaardige HR-afdeling aanwezig, die noodzakelijk is gebleken bij het benaderen van bedrijven (BRAMM, 2011a).

Uit de ervaringen van BRAMM de afgelopen jaren is gebleken dat de werkgevers die om expertise vragen ook bereid zijn daarvoor te betalen. Er is vanuit de werkgevers alleen nog niet voldoende vraag naar advies op het gebied van MM. Verder blijkt dat iedere 'klant' zijn eigen benadering vergt. BRAMM heeft sinds haar start op een aanbodgestuurde wijze gewerkt, door werkgevers te benaderen en hen te interesseren voor MM. Dit was mogelijk doordat de overheid financiering beschikbaar stelde om BRAMM een markt te laten ontwikkelen. Een meer commerciële benadering gaat uit van een vraaggestuurde werkwijze. Echter, door de vraag van de werkgever centraal te stellen, ontstaat niet automatisch meer vraag; zolang de werkgever zich niet bewust is van de kansen die MM biedt zal er ook geen vraag ontstaan. Dit betekent dat, nu er een aantoonbare markt bestaat van geïnteresseerde werkgevers (categorie 1), de vraag naar concrete oplossingen naar voren komt. Wel is het zo dat een onafhankelijke partij nodig is om MM een duurzaam effect te laten hebben. Mobiliteitsmanagement zakt snel weg op het moment dat er geen aandacht van buitenaf meer aan besteed wordt (BRAMM, 2011a).

Op het gebied van monitoring van de resultaten die BRAMM heeft geboekt bij de bedrijven ontbreekt een nul- en effectmeting. Hierdoor kan niet worden vastgesteld of het doel van 5% minder autokilometers in de spits is gehaald. Om deze reden is aanbevolen een instrument te ontwikkelen dat resultaten van BRAMM laat zien, en waarin ook andere ontwikkelingen die de mobiliteit in

Brabant beïnvloeden (zoals Spitsmijden in Brabant, de Randweg om Eindhoven, economische crisis, etc.) kunnen worden meegenomen. Daarnaast wordt aanbevolen om (BRAMM, 2011a):

- een onafhankelijke mobiliteitsmanagementorganisatie te behouden, maar wel in een enigszins andere vorm dan nu het geval is. Daarvoor zijn drie alternatieven ontwikkeld: voortzetten van het bestaande programma met enkele wijzigingen; een commercieel programma; en BRAMM afslanken tot informatieloket;
- de organisatie meer te richten op de ontwikkeling van accountrelaties en op onderhoud dan op het verbreden van de klantengroep;
- te investeren in product- en dienstontwikkeling; en
- samen met de beleidsmakers te onderzoeken wat de mogelijkheid is van een ‘label’ in MM, bijvoorbeeld een mobiliteitscertificaat.

2.5 Mobiliteitsmanagement in het buitenland

Deze paragraaf gaat over mobiliteitsmanagement in het buitenland. Achtereenvolgens komen de volgende landen aan bod: België (§2.5.1), Groot-Brittannië (§2.5.2), Italië (§2.5.3) en de Verenigde Staten (§2.5.4). In §2.5.5 worden de effecten van mobiliteitsmanagement in de verschillende landen vergeleken en worden conclusies getrokken.

Veel van de wetenschappelijke artikelen die in deze paragraaf gebruikt worden, gaan over vervoerplannen als indicatie of bedrijven aan MM doen of niet. Steeds meer bedrijven implementeren vervoerplannen. Dit heeft verscheidene oorzaken. Ten eerste zorgt de gestage groei van autoverkeer voor bereikbaarheids- en parkeerproblemen voor bedrijven (Van Malderen, et al., 2011). Het implementeren van vervoerplannen biedt oplossingen hiervoor, bijvoorbeeld door het solo-autogebruik (*single occupant vehicle commuting*) te verminderen. Ten tweede benaderen overheden bedrijven om als intermediair te dienen (DeHart-Davis & Guensler, 2005) voor het versterken van het succes van hun openbaarvervoerbeleid. Ten derde gaan overheden bedrijven verplichten of aanmoedigen een vervoerplan te implementeren. En ten slotte raken steeds meer werkgevers er zelf van overtuigd dat het gewoontegebruik van de auto moet worden teruggedrongen in het kader van milieuproblemen. Er zijn dus verscheidene redenen voor werkgevers om een vervoerplan te implementeren (Van Malderen, et al., 2011).

2.5.1 België

In België heeft de overheid een aantal initiatieven gestart om duurzaam reizen te stimuleren. Het Belgische parlement heeft in 2003 besloten een driejaarlijkse verplichte enquête over mobiliteitsmanagement af te nemen bij grote werkgevers. Het doel is dat de ondernemingsraden van de bedrijven daarmee de discussie op gang brengen over hoe duurzame mobiliteit bij werknemers kan worden bereikt. Dit initiatief was de tweede poging. Eerder, in 1999, was er al een voorstel ingediend voor verplichte vervoerplannen (ook *employer transport plans (ETPs)* genoemd) voor Belgische bedrijven met meer dan 50 werknemers. Dit voorstel is toen afgeketst op de protesten van het bedrijfsleven (Enoch & Potter, 2003; Vanoutrive, et al., 2010).

In België is transportbeleid voornamelijk geregeld op het niveau van de drie regio's: Vlaanderen, Wallonië en Brussel. De hoofdstedelijke regio Brussel is de enige die, sinds 2004, een mobiliteitsplan verplicht stelt voor elke werkgever met meer dan 200 werknemers. In 2011 is de grens omlaag gegaan naar 100 werknemers (Verkeersnet.nl, 2011). In Vlaanderen is in 2006 een 'pendelfonds' opgericht waaruit projecten worden gesubsidieerd die als doel hebben solo-autogebruik te verminderen. In Wallonië, ten slotte, wordt het maken van een mobiliteitsplan gestimuleerd en richt de overheid zich ook op mobiliteitsplannen voor bedrijventerreinen, waardoor ook mkb betrokken wordt (Van Malderen, et al., 2011).

In België maken reiskostenvergoedingen deel uit van de (collectieve) arbeidsvoorwaarden. De hoogte van deze reiskostenvergoeding kan dus van sector tot sector en van bedrijf tot bedrijf verschillen. Het Belgische belastingstelsel moedigt fietsen aan door de fietsvergoeding fiscaal aftrekbaar te maken, maar steunt tegelijkertijd bedrijfsauto's en gratis brandstofpassen. Bovendien wordt, doordat reiskosten fiscaal aftrekbaar zijn, pendelen per auto en het vergroten van de ritafstand feitelijk ook aangemoedigd (Van Malderen, et al., 2011). Dit geldt ook voor Nederland.

Van Malderen et al. (2012) hebben onderzocht wat de good practices zijn van mobiliteitsbeleid bij bedrijven. Hoewel steeds meer bedrijven een mobiliteitsplan hebben en de plannen ook steeds meer maatregelen bevatten, is er geen relatie te vinden tussen de geïntroduceerde maatregelen en de mobiliteitsproblemen rond de locatie. Effectieve maatregelen zijn financiële prikkels en het bieden van faciliteiten die alternatieve vervoerwijzen aantrekkelijk maken. Maar ook goedkopere maatregelen als promotieprojecten en informatievoorziening blijken effectief te zijn. Om daadwerkelijk een modal shift te bereiken is parkeermanagement noodzakelijk (Van Malderen, et al., 2012). Ten slotte blijkt uit dit onderzoek dat werkgevers vaak maatregelen van één soort implementeren of gericht op slechts één modaliteit en dat de verschillende maatregelen vaak niet als een integraal mobiliteitsbeleid worden benaderd. Dit is wel een voorwaarde wanneer werkgevers hun potentieel om invloed uit te oefenen op de modal split van hun werknemers willen benutten (Van Malderen, et al., 2012).

2.5.2 Groot-Brittannië

In Groot-Brittannië kwam mobiliteitsbeleid sinds de jaren '90 op bij de lokale overheden en sinds de nota '*A New Deal for Transport: Better for Everyone*' uit 1998 heeft het ook een plaats in de nationale overheid. Dit heeft voor een ontwikkeling van mobiliteitsbeleid gezorgd naar het beïnvloeden van de vraag naar mobiliteit, waarbij de veroorzakers van verkeer (zoals werkgevers) geacht werden hieraan bij te dragen. Vervoerplannen (*workplace travel plans* – WTPs) werden beschouwd als een methode voor bedrijven om maatregelen te ontwikkelen om de vervoersvraag te beïnvloeden en hun werknemers aan te moedigen op een meer duurzame manier te reizen (Roby, 2010). WTPs kunnen ook invloed hebben op andere werkplekgerelateerde ritten, zoals zakelijke ritten, bezoeker-, klant-, of patiëntritten, etc. (Cairns, Newson, & Davis, 2010).

Het succes van de WTPs is volgens Cairns et al. (2010) afhankelijk van de samenhang van het gehele maatregelenpakket dat ervoor moet zorgen dat de aantrekkelijkheid van de auto voor de woon-werkrit afneemt. Naast het verbeteren van de mogelijkheden voor lopen, fietsen, openbaar vervoer en carpoolen moet het maatregelenpakket parkeerbeleid bevatten om effectief te zijn. Maatregelen gericht op de vervoerwijze kunnen worden aangevuld met marketinginitiatieven en bedrijfsbeleid op het gebied van het werkproces. De betrokken bedrijven in de studie van Cairns et al. (2010) gaven aan dat parkeerbeleid, hoewel erg belangrijk voor het slagen van het WTP, ook een controversieel onderwerp is.

Behalve onderzoek naar de effectiviteit van verschillende 'zachte' maatregelen in WTPs, zoals Cairns (2008; 2010) heeft uitgevoerd, is in Groot-Brittannië ook onderzoek uitgevoerd naar het effect op het aantal ritten op nationaal niveau, zie (Rye, 2002). Rye (2002) concludeert dat WTPs gemiddeld 6% reductie kunnen bereiken van het aantal solistische woon-werkritten per auto. Bovendien wordt in een ander onderzoeksgebied ingegaan op de effectiviteit van ruimtelijk beleid om werkgevers over te halen aan mobiliteitsmanagement te doen. Bij lokale overheden biedt ruimtelijke planning een manier om bindende afspraken te maken met ontwikkelaars om bij te dragen aan de financiering van vervoerinitiatieven (Rye, Green, Young, & Ison, 2011).

2.5.3 Italië

De Italiaanse overheid is sinds 1998 begonnen met een meer verplichte benadering van vervoerplannen bij bedrijven. Het Italiaanse Ministerie van Milieu heeft toen het *Decree on Sustainable on Mobility in Urban Areas* aangenomen, waarin staat dat werkgevers met meer dan 300 werknemers of 800 freelancers verplicht zijn een mobiliteitsmanager aan te stellen. Deze coördineert de maatregelen die ervoor moeten zorgen dat werknemers minder vaak alleen met de auto naar en van het werk reizen door middel van een locatiespecifiek mobiliteitsplan (Enoch & Potter, 2003).

In 2003 heeft de gemeente Rome beleid opgesteld om collectief vervoer te stimuleren, niet alleen voor bedrijven en hun werknemers, maar ook voor locaties die veel verkeer genereren, zoals winkelcentra, grote ziekenhuizen, etc. (EgE, z.j.). Zo zijn er meer lokale initiatieven, maar de verplichte aanstelling van een mobiliteitsmanager bij grote bedrijven is in Italië de meest in het oog springende maatregel.

2.5.4 Verenigde Staten

In de VS is *transport demand management (TDM)* wat in Nederland onder mobiliteitsmanagement wordt verstaan. Meyer (1999) definieert TDM als iedere handeling of combinatie van handelingen die er op gericht is het gedrag van mensen dusdanig te beïnvloeden dat alternatieve keuzes op het gebied van mobiliteit worden gemaakt, en/of dat de congestie wordt verminderd. Drie belangrijke categorieën van maatregelen zijn (Meyer, 1999):

- a. het bieden van alternatieve vervoerwijzen of diensten die leiden tot een hogere bezettingsgraad van voertuigen;
- b. het verschaffen van prikkels om minder te reizen (gedurende de spitsuren); en
- c. het verminderen van het aantal ritten door bijvoorbeeld telecommunicatie.

Aan het einde van de jaren '70 rees in de VS het besef dat TDM-maatregelen gericht op woon-werkverkeer het beste konden worden geïmplementeerd door of samen met werkgevers. Werkgevers die het aantal ritten door werknemers willen verminderen voor een beter vestigingsklimaat, zijn vaak de basis voor succesvolle TDM-projecten (Meyer, 1999). Echter, een aantal soorten TDM-maatregelen krijgen in de VS nog weinig aandacht, waaronder (Meyer, 1999):

- prijsbeleid, oftewel het internaliseren van de daadwerkelijke vervoerkosten in de marktprijzen voor vervoer;
- maatregelen voor de korte ritten, zoals de mogelijkheid om te lopen en fietsen in woonwijken en dorpen; en
- groeimanagement, dus het gebruik van ruimtelijke ordening om minder mobiliteit te genereren.

De rol van TDM in transportplanning in de VS is geëvolueerd vanuit twee grote trends, namelijk een toegenomen focus op verkeersmanagement en de koppeling van luchtkwaliteit en energiebesparing aan het transport planning proces. Bovendien heeft een verschuiving plaatsgevonden in de manier waarop verkeersmanagement wordt gebruikt. Ten eerste verschuift de nadruk van verkeersmanagement ter verbetering van de efficiëntie van het verkeerssysteem naar een toegenomen druk om het aantal voertuigen met lage bezettingsgraad te verminderen. Ten tweede is er een trend om projecten uit te voeren die een breed voordeel opleveren, bijvoorbeeld op het gebied van verkeer, ruimtelijke ordening en milieu (Meyer, 1999).

De meest opvallende TDM-maatregelen in de VS waren de verplichte vervoerplannen in verschillende staten van de VS. Een bekend voorbeeld is Californië, waar werkgevers met meer dan 100 werknemers verplicht waren een plan op te stellen om de gemiddelde bezettingsgraad van de voertuigen te verhogen. Echter, na een succesvolle lobby van het bedrijfsleven zijn veel van deze

verplichte vervoerplannen verdwenen, zodat Washington nu nog als enige staat een verplichte verordening heeft (Rye, 1999; Enoch & Potter, 2003; Vanoutrive, et al., 2010).

2.5.5 Conclusie

Vergelijkingen tussen landen zijn lastig. De verplichte ETP's in de VS stroken niet met het beeld van Noord-Amerika als het voorbeeld van een vrije markt versus het gereguleerde Europa. Echter, slechts enkele staten in de VS hadden verplichte ETP's, en die zijn nu grotendeels verdwenen. De meer vrijwillige Europese benadering van mobiliteitsmanagement kan verklaard worden door het verschil in HRM-praktijken. Arbeidsregelgeving is in Europa verder gevorderd, waardoor voor Europese werkgevers minder prikkels bestaan om een individuele en strategische positie in te nemen. Bovendien zijn in veel Europese landen de reiskosten een belastingaftrekbare uitgave, terwijl reiskosten in de VS gewoon voor de rekening van de werknemer komen (Vanoutrive, et al., 2010).

Hoewel de geschatte effecten van mobiliteitsmanagement variëren, concluderen de meeste studies uit de verschillende landen dat mobiliteitsmanagement voor bedrijven effectief kan zijn. Zo constateren Enoch en Potter (2003) dat informatievoorziening goed kan werken, mits dit instrument wordt gebruikt in combinatie met andere maatregelen (regelgeving, subsidies, belastingen, etc.).

Rye (1999) concludeert dat het niet waarschijnlijk is dat significante effecten op regionaal of nationaal niveau zullen optreden, omdat nog slechts een klein deel van de beroepsbevolking wordt bereikt. Bovendien speelt latente vervoersvraag ook een rol. Wanneer minder werknemers met de auto naar het werk gaan door MM-maatregelen, wordt de bereikbaarheid groter en is er minder congestie. Latente vraag is dat andere reizigers, die eerst een bepaalde rit niet maakten, of met een andere vervoerwijze, nu die extra ruimte op de weg gebruiken om hun rit met de auto te maken.

Meyer (1999) heeft *transport demand management* in de VS onderzocht en concludeerde dat TDM, tenminste op papier, potentieel belangrijke impact heeft op de verkeersvraag.

De meest optimistische resultaten komen van Cairns et al. (2008; 2010). Zij vonden een gemiddelde afname in autoritten van 18% op bedrijfsniveau door een combinatie van *workplace travel plans*, telewerken en teleconferencing. Hierbij moet echter worden opgemerkt dat het maatregelenpakket waar ze vanuit gaan ook azijnmaatregelen bevat. Parkeermanagement is namelijk volgens Cairns et al. (2008; 2010) cruciaal voor het behalen van effect, en dit parkeermanagement houdt bijvoorbeeld in: betaald parkeren voor werknemers, weinig parkeerplaatsen, voorrang voor carpoolers op de parkeerplaats, etc. Ook Van Malderen et al. (2012) concluderen dat parkeermanagement belangrijk is in vervoerbeleid van werkgevers. Deze maatregel zorgt ervoor dat een modal shift bereikt wordt richting andere vervoerwijzen dan solo autogebruik.

Cairns et al. (2008) hebben de effecten op bedrijfsniveau geaggregeerd naar nationaal niveau met behulp van twee scenario's. Bij het lage eerste scenario is uitgegaan van de huidige uitgaven voor en betrokkenheid bij mobiliteitsmanagement, terwijl bij het tweede scenario is uitgegaan van een substantiële uitbreiding van activiteit, betrokkenheid en uitgaven op het gebied van mobiliteitsmanagement. De effecten ervan zijn dan als volgt: voor het eerste scenario worden 2-3% minder autokilometers verwacht en voor de spitsuren 4% minder, terwijl voor het tweede scenario een reductie van 11% en 17% in spitsuren kan worden gehaald. Deze schattingen zijn gebaseerd op een ontwikkelperiode van 10 jaar, zonder rekening te houden met demografische en economische factoren, etc.

De effecten die Cairns et al. (2008) hebben gevonden kunnen worden vergeleken met de uitkomsten van de evaluatie van de TFMM (zie §2.3.2) wanneer je die extrapoleert naar een periode van 10 jaar. De effecten in Nederland zijn dan waarschijnlijk vergelijkbaar met het eerste, voorzichtige scenario van Cairns et al. (2008). Dit geeft aan dat het tweede scenario van Cairns et al. (2008), met een

intensieve stimulering van mobiliteitsmanagement, voor Nederland wellicht te optimistisch is. In Nederland worden parkeermaatregelen controversieel gevonden (zie ook §2.2.5) en nog erg weinig toegepast. Bedrijven in Nederland zijn over het algemeen meer geneigd 'zachte' maatregelen te nemen, en de verwachting is dat dat voorlopig niet zal veranderen, tenzij er wet- en regelgeving op het gebied van vervoerplannen bij bedrijven wordt ingevoerd.

3 Methode

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak besproken. We beginnen met het onderzoeksmodel en de onderzoeksmethoden in §3.1. De gap analyse komt aan de orde in §3.2 en de analyse van de effectiviteit van mobiliteitsmanagement in §3.3.

Er wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen werkgevers die wel aan mobiliteitsmanagement doen (MM-werkgevers) en werkgevers die niet aan mobiliteitsmanagement doen (niet-MM-werkgevers). MM-werkgevers zijn werkgevers die meerdere mobiliteitsmanagement maatregelen hebben geïmplementeerd, op samenhangende wijze. Idealiter nemen MM-werkgevers zowel maatregelen op het gebied van slim reizen (stimuleren van andere modaliteiten dan de auto) als maatregelen op het gebied van slim werken (flexwerken, telewerken, etc.).

3.1 Onderzoeksmodel en -methode

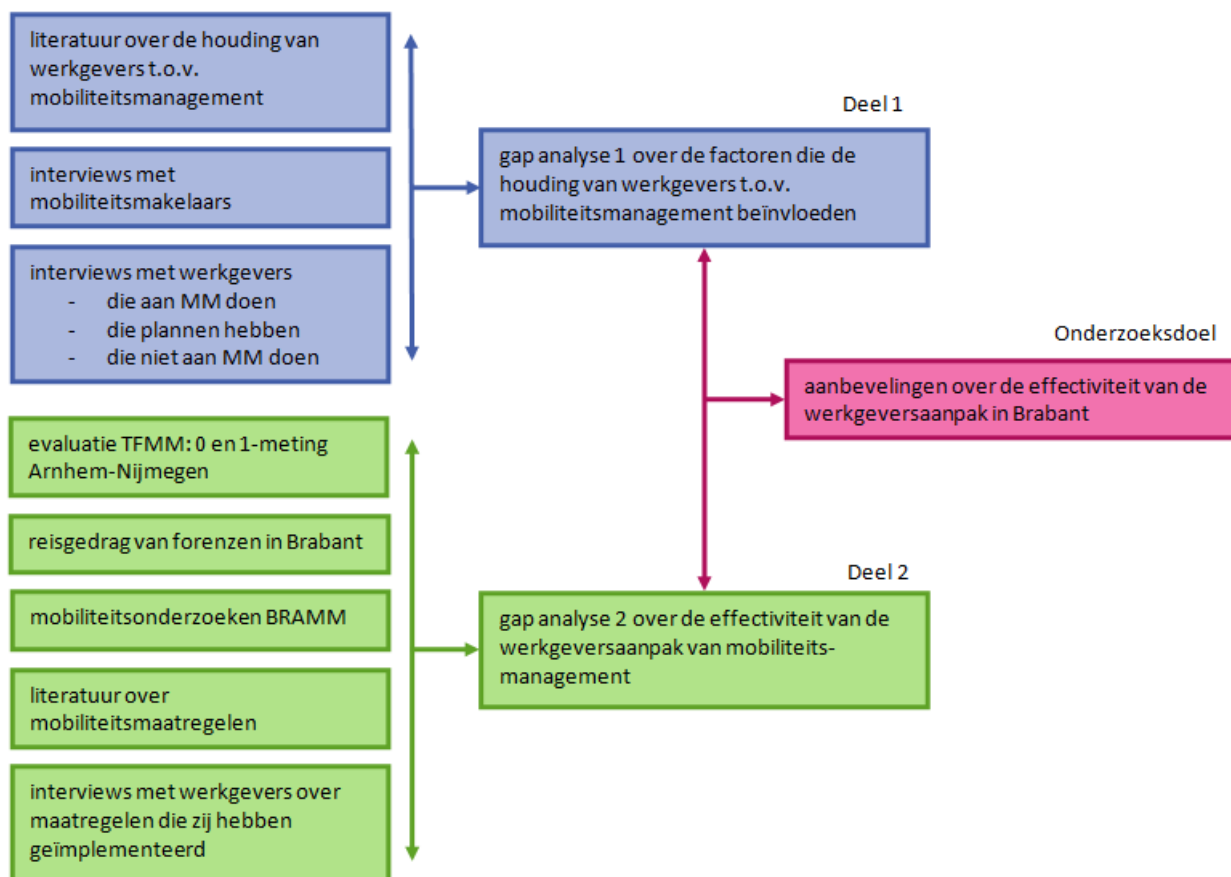
3.1.1 Onderzoeksmodel

In het onderzoeksmodel is weergegeven hoe naar het doel van het onderzoek toe wordt gewerkt, zie Figuur 3-1 op de volgende pagina. Aan de rechterkant van het onderzoeksmodel is het onderzoeksdoel gegeven. Er zijn twee paden die naar het doel leiden. In het bovenste, blauwe pad, worden interviews met mobiliteitsmakelaars en werkgevers gebruikt om te onderzoeken hoe de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement verklaard kan worden. Hierbij wordt gekeken naar de volgende factoren: bedrijfskenmerken, locatiekenmerken, organisatorische kenmerken en perceptie van gedrag van werknemers.

Daarnaast worden de motieven van werkgevers om wel of niet aan MM te doen onderzocht. Informatie over die motieven is te vinden in de literatuur, bij mobiliteitsmakelaars en bij werkgevers zelf. Om deze informatie te analyseren wordt gebruik gemaakt van een *gap analyse*. Er wordt onderzocht of een *gap* aanwezig is tussen de motieven van werkgevers volgens literatuur en mobiliteitsmakelaars enerzijds en de motieven van de werkgevers zelf anderzijds (Verschuren & Doorewaard, 2007). In §3.2 wordt dit verder uitgelegd.

Het onderste, groene pad schematiseert het inschatten van het effect van mobiliteitsmanagement. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het achtergrondrapport van de evaluatie van de TFMM (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010). Hierin is de analyse van een 0 en 1-meting onder werkgevers en werknemers in stadsregio Arnhem-Nijmegen opgenomen om het effect van de mobiliteitsmanagementaanpak daar te bepalen. Dit is de enige beschikbare effectenanalyse in Nederland; van de overige regio's waren de benodigde gegevens ten tijde van de evaluatie van de TFMM niet beschikbaar. Met behulp van gegevens over het reisgedrag van forenzen in Brabant en de mobiliteitsonderzoeken van BRAMM (deze doen dienst als 0-meting, ook al is het een verzameling van onderzoeken die op verschillende tijdstippen hebben plaatsgevonden), wordt onderzocht of de resultaten uit het rapport van Goudappel (met data uit stadsregio Arnhem-Nijmegen) gebruikt mogen worden om de effecten in Brabant te schatten. Daarnaast wordt onderzocht of de maatregelen die Brabantse werkgevers implementeren wel de maatregelen zijn die volgens de literatuur het meest effectief zijn, voor werkgever en voor de maatschappij.

De bevindingen van het onderzoek geven inzicht in de factoren die de houding van Brabantse werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement bepalen. Hierbij speelt ook de effectiviteit van mobiliteitsmanagement maatregelen een rol. Daarmee kunnen aanbevelingen gedaan worden over de effectiviteit van de werkgeversaanpak in Brabant. Uit de aanbevelingen zal blijken op welke werkgevers de werkgeversaanpak zich het beste kan richten en wat effectieve manieren zijn om werkgevers te stimuleren meer aan mobiliteitsmanagement te gaan doen.



Figuur 3-1 Onderzoeksmodel

Dit onderzoek is grotendeels een kwalitatief onderzoek van een beperkt aantal cases. Daarom is het de vraag of de uitkomsten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar andere situaties of juist specifiek van toepassing zijn op de betreffende cases. Dit probleem is niet op te lossen door de cases op bepaalde wijze te selecteren; de steekproef is altijd te klein en het toevalselement zal een grote rol blijven spelen. Het is wel mogelijk zoveel mogelijk diversiteit in de cases na te streven, om een eenzijdige benadering van het thema te voorkomen.

Ten slotte is het belangrijk te erkennen dat dit onderzoek niet gericht is op het verkrijgen van een voor Brabant getalsmatig representatief inzicht in de motieven van organisaties voor mobiliteitsmanagement, maar juist op het combineren van informatie uit verschillende bronnen. Het onderzoek beoogt een totaalbeeld te geven van de huidige stand van zaken van mobiliteitsmanagement in Brabant, te weten: motieven, maatregelen en effecten.

3.1.2 Onderzoeksmethoden

Deel 1: houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement

In deel 1 van het onderzoek (zie ook Figuur 3-1) wordt antwoord gegeven op de eerste twee onderzoeksvragen:

1. Welke mobiliteitsmaatregelen of -voorzieningen implementeren werkgevers en waarom?
2. Waardoor kan de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement verklaard worden?

Er is voor gekozen om werkgevers te interviewen en hen te vragen naar maatregelen en voorzieningen die zij hebben op het gebied van mobiliteit, en naar hun motieven om wel of geen mobiliteitsmaatregelen te implementeren. Ook mobiliteitsmakelaars zijn geïnterviewd, omdat zij direct samenwerken met de werkgevers op het gebied van mobiliteit, en dus ook inzicht hebben in de motieven van werkgevers en de factoren die hun houding ten opzichte van mobiliteitsmanagement beïnvloeden.

Voor de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag zijn de volgende gegevens nodig: maatregelen van werkgevers die aan MM doen en motieven van werkgevers om wel of niet aan MM te doen. Over de maatregelen die Brabantse werkgevers nemen op het gebied van MM zijn weinig gegevens beschikbaar. BRAMM weet wel welke nieuwe maatregelen werkgevers implementeren, maar heeft geen overzicht van wat hun huidige regelingen zijn. Die combinatie van gegevens is juist van belang. Bijvoorbeeld fietsstimulering bij een werkgever die een sobere reiskostenvergoeding voor de auto heeft, zal naar verwachting effectiever zijn dan fietsstimulering bij een werkgever met een royale autovergoeding.

Over de motieven van werkgevers om wel of geen mobiliteitsmaatregelen te implementeren is wel veel bekend, zowel in de literatuur als bij de mobiliteitsmakelaars en bij de werkgevers zelf. De motieven uit deze verschillende bronnen worden geanalyseerd met behulp van een gap analyse. Daarbij wordt gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen wat er in de literatuur staat over de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement, wat mobiliteitsmakelaars daarover zeggen, en wat de werkgevers zelf aangeven.

Bij de tweede onderzoeksvraag worden vier verschillende factoren onderzocht:

- bedrijfskenmerken
 - o grootte
 - o sector
- locatiemarken
 - o stad of dorp, centrum of bedrijventerrein
 - o bereikbaarheid per auto, OV en fiets
 - o parkeermogelijkheden
- organisatorische kenmerken
 - o verantwoordelijkheid voor mobiliteitsbeleid (één persoon verantwoordelijk of verantwoordelijkheid bij verschillende afdelingen)
 - o samenwerking tussen afdelingen (personeelszaken, facilitaire zaken, milieu, ICT, financiën, etc.)
 - o betrokkenheid directie
 - o mogelijke belemmeringen voor mobiliteitsmanagement
- perceptie van reactie en gedrag van werknemers
 - o weerstand tegen zijnmaatregelen
 - o verwachting van gedragsverandering bij werknemers

Voor de analyse van de verschillende factoren worden verschillende methoden gebruikt. Bij de analyse van de bedrijfs- en locatiemarken wordt gebruik gemaakt van statistiek, namelijk lineaire en logistische regressie. Met de gegevens uit de interviews en de kenmerken van de bedrijven worden modellen gemaakt die voorspellen of een werkgever een MM-werkgever is en wat de hoogte van het autoaandeel in de modal split is. Daarnaast wordt ook een kwalitatieve analyse gedaan aan de hand van de resultaten van de interviews. Voor de locatieanalyse wordt daarbij gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek. Met behulp van spiderdiagrammen wordt de geschiktheid van de locatie en het beleid van een organisatie voor verschillende vervoerwijzen weergegeven. Bij de analyse van het veranderproces en de perceptie van werkgevers over het gedrag van werknemers worden de interviews met mobiliteitsmakelaars en werkgevers bestudeerd. Dat is dus een kwalitatieve, analyse.

De beschrijving en resultaten van de interviews met mobiliteitsmakelaars en werkgevers worden besproken in Hoofdstuk 4. In §3.2 wordt de gap analyse nader toegelicht.

Deel 2: effectiviteit van mobiliteitsmanagement

In het tweede deel van het onderzoek wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 3: ‘Hoe effectief is mobiliteitsmanagement in de provincie Noord-Brabant?’

Dit deel van het onderzoek dient om een inschatting te maken van het effect van de mobiliteitsmaatregelen om daarmee te kijken of en zo ja, waarmee het effect van de werkgeversaanpak kan worden vergroot. Bijvoorbeeld, het kan zijn dat uit de werkgeversanalyse blijkt dat veel werkgevers honingmaatregelen implementeren. Uit de effectenanalyse blijkt vervolgens dat de gedragsverandering, die deze maatregelen tot gevolg hebben, klein is. De aanbevelingen zullen er dan op gericht zijn om óf werkgevers zover te krijgen dat ze méér gaan doen dan zachte maatregelen, óf om meer werkgevers te stimuleren honingmaatregelen te nemen. De methode die voor dit deel van het onderzoek wordt gebruik, wordt toegelicht in §3.3.

3.2 Gap analyse

Bij een gap analyse speelt de spanning tussen een feitelijke en een gewenste situatie een centrale rol. Bij mobiliteitsmanagement is er een gap tussen wat er in theorie wenselijk is (werkgevers inzetten om te zorgen dat hun werknemers van reisgedrag veranderen) en wat er feitelijk gebeurt (te weinig werkgevers werken mee). Uit de gap blijkt wat de vermoedelijke oorzaak van het probleem is (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Hieronder wordt het uitvoeren van de gap analyse toegelicht. In elk van de drie kolommen van de tabel in Figuur 3-2 worden de motieven genoemd die voor werkgevers van belang zijn om te kunnen worden overgehaald aan MM te doen. In de eerste kolom komen de motieven uit de literatuur, in de tweede de motieven uit de interviews met mobiliteitsmakelaars, en ten slotte in de derde kolom de motieven van de werkgevers zelf. Er zijn dus drie verschillende gaps mogelijk.



Figuur 3-2 Overzicht van de gaps

Een gap bij gap 1 – literatuur en mobiliteitsmakelaars noemen verschillende motieven – betekent dat er een verschil bestaat tussen literatuur en praktijk. Mobiliteitsmakelaars voeren immers het mobiliteitsbeleid uit door werkgevers te adviseren. Zij zouden dus een goed beeld moeten hebben van de motieven van werkgevers.

Als er bij gap 2 of gap 3 verschillen worden gevonden, betekent dat dat literatuur of mobiliteitsmakelaars de motieven van de werkgevers niet kennen. Zo’n gap kan ervoor zorgen dat MM-beleid of mobiliteitsmakelaars zich richten op de verkeerde motieven om werkgevers te motiveren (meer) aan MM te doen.

Deze gap analyse wordt twee keer uitgevoerd. Eén keer voor de motieven van werkgevers die wel actief zijn op het gebied van MM en één keer voor de motieven niet-MM-werkgevers.

3.3 Analyse van de effectiviteit van mobiliteitsmanagement

Bij de vergelijking van de effectiviteit van MM in Brabant met een andere regio wordt stadsregio Arnhem-Nijmegen gebruikt, omdat dat de enige regio is waar een 0-meting en een 1-meting heeft plaatsgevonden en het effect dus kon worden bepaald bij de evaluatie van de TFMM.

Voor de analyse van de effectiviteit van MM worden de volgende gegevens gebruikt:

- mobiliteitsonderzoeken met reisgedrag van werknemers bij bedrijven via BRAMM
- reisgedrag van werknemers in Arnhem-Nijmegen en in Brabant: via evaluatie TFMM (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010) en Mobiliteitsonderzoek BRAMM: Hoe reist Brabant? (BRAMM, 2011b)
- overzicht van mobiliteitsmanagement maatregelen bij actieve werkgevers
- literatuuroverzicht van effecten van mobiliteitsmanagement maatregelen

De keuze voor de bedrijfskenmerken sector, locatie en grootte is gemaakt, omdat Vanoutrive et al. (2010) aangeven dat vooral locatie en sector van belang zijn voor de houding van de werkgever ten opzichte van mobiliteitsmanagement. Bovendien zijn deze gegevens bij BRAMM beschikbaar. Daarnaast richt BRAMM zich voornamelijk op grote werkgevers in Brabant. Het antwoord op deze onderzoeksvraag zegt dus alleen iets over grote werkgevers.

Om de derde onderzoeksvraag over de effectiviteit van mobiliteitsmanagement te beantwoorden, worden de achtergrondkenmerken van de regio's vergeleken om te zien of de effecten uit stadsregio Arnhem-Nijmegen ook gelden voor de provincie Noord-Brabant. Daarnaast wordt informatie verzameld over de effectiviteit van maatregelen. Onderzocht wordt welke maatregelen het meest voordelig zijn voor de maatschappij, en welke het meest voor de werkgevers. Dit leidt tot aanbevelingen over het soort MM-maatregelen dat het beste kan worden ingezet om tot een zo groot mogelijk effect te komen.

4 Interviewresultaten

Er zijn in dit onderzoek twee series gestructureerde interviews gehouden. De eerste serie bestaat uit interviews met mobiliteitsmakelaars. Deze interviews zijn verkennende interviews over mobiliteitsmanagement in de regio's. De informatie hieruit is onder andere van belang voor de gap analyse over de motieven van werkgevers. De tweede serie interviews is met werkgevers van Brabantse bedrijven en dient om te onderzoeken wat bedrijven de afgelopen twee jaar op het gebied van mobiliteitsmanagement hebben gedaan; waarom ze wel of niet met mobiliteitsmanagement aan de slag zijn gegaan; en welke factoren hun houding ten opzichte van mobiliteitsmanagement bepalen.

Voor beide series interviews is vrijwel hetzelfde protocol gehanteerd. Voorafgaand aan de interviews is de geïnterviewden een toelichting op het onderzoek toegestuurd ter voorbereiding. Bij de werkgeversinterviews is ook om toestemming gevraagd de interviews op te nemen voor een volledige en correcte verwerking van het interview. De duur van de interviews met de mobiliteitsmakelaars was ongeveer 1 uur. De interviews met de werkgevers duurden ongeveer 1,5 uur. Bij de start van het interview is het onderzoek kort toegelicht; er werd uitgelegd dat de interviews vertrouwelijk behandeld zouden worden; en er is – bij de werkgeversinterviews – nogmaals om toestemming gevraagd de interviews op te nemen. Bij de afsluiting van het interview is de geïnterviewde bedankt en zijn afspraken gemaakt over eventuele vervolgvragen en over de verwerking van het interview. De geïnterviewden kregen het interviewverslag toegestuurd om het te controleren en zo nodig aan te vullen. Vijf van de geïnterviewden hebben enkele bescheiden aanpassingen gedaan. Theorie en richtlijnen over het houden van interviews zijn beschreven in Bijlage A.

In dit hoofdstuk worden eerst de interviews met de mobiliteitsmakelaars besproken. In §4.1 wordt de keuze voor de mobiliteitsmakelaars en de vragenlijst toegelicht en in §4.2 worden de resultaten besproken. §4.3 gaat over de selectie van de werkgevers en de werkgeversvragenlijst en in §4.4 worden de resultaten van de werkgeversinterviews gepresenteerd. In beide series interviews is gevraagd naar de motieven van werkgevers om wel of niet aan MM te doen. Deze motieven worden in Hoofdstuk 5 besproken bij de gap analyse in §5.5. In dit hoofdstuk wordt alleen antwoord gegeven op de interviewvragen.

Om door het verslag heen de lijn naar de conclusie te bewaken wordt vanaf dit hoofdstuk gebruik gemaakt van kaders aan het eind van elke subparagraaf, waarin de inhoud van de betreffende subparagraaf wordt samengevat. De inhoud van deze kaders vormt de basis voor de conclusie.

4.1 Selectie mobiliteitsmakelaars en vragenlijst

Er zijn gesprekken gevoerd met mobiliteitsmakelaars/adviseurs van negen van de vijftien regionale mobiliteitsmanagement organisaties. De geïnterviewde mobiliteitsmakelaars zijn geselecteerd om verschillende redenen. Er is getracht een evenwicht te vinden tussen organisaties die in de Randstad opereren en organisaties die elders in het land opereren (zie Tabel 4-1 op p.44). De vier organisaties uit de Randstad zijn geïnterviewd, plus nog vijf buiten de Randstad in verschillende delen van het land. Doordat meer dan de helft van de regionale MM organisaties in dit onderzoek is betrokken, is een goed overzicht verkregen van de verschillende organisatievormen en werkwijzen die worden gehanteerd.

Tabel 4-1 Geïnterviewde mobiliteitsmakelaars

Organisatie	Gebied	Geïnterviewde	Functie
BRAMM	Brabant	Luc van den Eertwegh	Mobiliteitsmanager
De Bereikbare Vallei	WERV-regio (Wageningen, Ede, Rhenen, Veenendaal)	Ruben van den Hamsvoort	Mobiliteitsmakelaar
De Verkeersonderneming	Rotterdam	Arnold Helfrich	Projectleider
Haaglanden	Haaglanden	Astrid Homan	Mobiliteitsmakelaar
Offensief Bereikbaarheid	Arnhem-Nijmegen	Mark Mallens	Projectsecretaris
Twente Mobiel	Twente	Rob Soeters Teus van Grootveld	Mobiliteitsmakelaar Accountmanager
Verder via Veluwe / Rivierenland	Veluwe	Roel Wouters	Mobiliteitsmakelaar
Verkeer.Advies	Amsterdam	Erik Maitimo	Senior adviseur
VNM	Utrecht	Jos Hollestelle	Adviseur

De vragenlijst voor de mobiliteitsmakelaars staat in Bijlage B. Deze vragenlijst bestaat uit vier onderdelen. Eerst is gevraagd naar de werkwijze van de betreffende mobiliteitsmakelaar (en de organisatie). Ten tweede is gevraagd naar de motieven van de werkgevers om wel of niet aan MM te doen, ten behoeve van de gap analyse in §5.5. Ten derde is gevraagd naar de invloed van bedrijfskenmerken op de houding van werkgever ten opzichte van MM en ten slotte zijn nog twee afsluitende vragen gesteld over de verwachtingen van de mobiliteitsmakelaars over MM.

4.2 Resultaten interviews mobiliteitsmakelaars

In deze paragraaf worden de resultaten van de gesprekken met de mobiliteitsmakelaars beschreven. Hierbij moet in gedachten worden gehouden dat deze gesprekken verkennende gesprekken waren naar de werkwijze in de regio's en de ervaringen van mobiliteitsmakelaars. De resultaten zijn dus vaak gebaseerd op persoonlijke meningen en ervaringen. Af en toe wordt echter ook een rapport of een website aangehaald; dit blijkt uit de bronvermeldingen.

Wanneer in deze paragraaf (§4.2) over 'organisatie' wordt gesproken, worden de adviesbureaus, stichtingen en projectteams bedoeld die zich met de werkgeversaankpak mobiliteitsmanagement bezighouden.

4.2.1 Aanpak van mobiliteitsmanagement in regio's

Regionale convenanten

De geïnterviewde mobiliteitsmakelaars geven aan dat initiatiefnemers voor de regionale convenanten regionale en lokale overheden zijn (provincie, stadsregio, gemeente, Rijkswaterstaat) en vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven, zoals Kamer van Koophandel en VNO-NCW. Daarnaast ondertekenen koepels, zoals ondernemersverenigingen, het convenant. Tenslotte ondertekenen de werkgevers zelf het convenant in bijna alle regio's, behalve in Brabant, Rotterdam en deels in Twente (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010).

De convenanten kennen geen inspanningsverplichting in die zin dat het voor de werkgever negatieve consequenties heeft als hij niets aan MM doet. De convenanten hebben niet de intentie vrijblijvend te zijn, maar er is geen mogelijkheid tot het afdwingen van de medewerking van werkgevers. De mobiliteitsmakelaars onderkennen dit en geven aan dat het convenant eigenlijk meer een ambitie, een ideaal, uitspreekt.

Er worden wel maatregelen genomen om te benadrukken dat de convenanten niet vrijblijvend bedoeld zijn. Bijeenkomsten worden bijvoorbeeld uitsluitend nog voor convenantpartners georganiseerd en in Haaglanden wordt een database met mobiliteitsgegevens beschikbaar gesteld aan convenantpartners. Bij een aantal kleinere regio's, zoals bij Twente Mobiel en Verder via Veluwe, mogen werkgevers alleen meedoen aan de projecten wanneer ze het convenant ondertekenen. En in Utrecht verwijdt VNM de niet-actieve werkgevers uit haar klantenbestand om plaats te maken voor nieuwe werkgevers; VNM krijgt subsidie voor 250 werkgevers.

Organisatievorm

Er zijn adviesbureaus, stichtingen, projectteams en individuele adviseurs die zich met mobiliteitsmanagement bezig houden. De adviseurs hebben vaak een projectteam achter zich. Verkeer.Advies en VNM zijn adviesbureaus en BRAMM is een stichting. Twente Mobiel, De Verkeersonderneming en Offensief Bereikbaarheid zijn projectteams. De adviseurs oftewel de mobiliteitsmakelaars zijn: Haaglanden, Verder Via Veluwe, Rivierenland en De Bereikbare Vallei. De laatste twee categorieën lijken op elkaar. Het verschil is dat bij de adviseurs de mobiliteitsmakelaars een prominenter rol vervullen. Alle organisaties richten zich op het uitvoeren van de afspraken en het behalen van de doelen uit de regionale convenanten.

Werkwijze

Uit de interviews blijkt dat wat betreft de werkwijze van de mobiliteitsmanagement organisaties onderscheid gemaakt kan worden tussen de organisaties in de Randstadregio's (De Verkeersonderneming, Mobiliteitsmakelaar Haaglanden Verkeer.Advies en VNM) en de organisaties in de overige regio's (BRAMM, De Bereikbare Vallei, Offensief Bereikbaarheid, Twente Mobiel en Verder via Veluwe). In de Randstad worden meer mobiliteitsproblemen ervaren en ligt de focus op de implementatie van maatregelen. In de overige regio's worden door werkgevers minder problemen ervaren. Drie van de geïnterviewde mobiliteitsmakelaars (Twente Mobiel, De Bereikbare Vallei, Verder via Veluwe) uit deze regio's gaven aan dat ze het daarom als hun taak zien om de bewustwording van mobiliteitsproblemen (en MM-oplossingen) bij werkgevers te vergroten.

De geïnterviewde mobiliteitsmakelaars benaderen de bedrijven over het algemeen via een 'cold call', via bureaus, of via bedrijvenverenigingen. Een stappenplan zoals BRAMM dat heeft opgesteld (oriënterend gesprek, mobiliteitsscan, mobiliteitsonderzoek, veranderpotentieel, mobiliteitsplan, implementatie en beheer) hebben de andere mobiliteitsmanagement organisaties niet. De mobiliteitsmakelaars geven de werkgevers advies en brengen hen wanneer dat wenselijk is in contact met aanbieders van mobiliteitsdiensten. Door middel van de BRAMM-pas en de Utrecht Bereikbaar Pas worden ook mobiliteitsoplossingen gefaciliteerd. Dit gebeurt echter niet in de andere regio's; de mobiliteitsmakelaars geven aan dat ze niet aan de markt van de aanbieders van mobiliteitsdiensten willen komen.

Aanbod- of vraaggeoriënteerd

Twente Mobiel, De Bereikbare Vallei, Offensief Bereikbaarheid, Verder via Veluwe en VNM geven aan dat werkgevers af en toe (bij VNM regelmatig) de mobiliteitsmanagement organisatie benaderen met een vraag. Bij de andere geïnterviewde organisaties komt dat nauwelijks voor. Mobiliteitsmakelaars gaan daarom voornamelijk bij de werkgevers langs om hen bewust te maken van de mobiliteit in een bedrijf.

Uit bovenstaand overzicht kan worden geconcludeerd dat BRAMM op een aantal punten verschilt van de andere geïnterviewde MM organisaties: de organisatievorm is anders; BRAMM heeft een stappenplan voor het benaderen en adviseren van werkgevers, de andere organisaties niet; en BRAMM faciliteert een OV-pas wat behalve in Utrecht ook niet door andere organisaties wordt gedaan. Het belangrijkste verschil is echter dat individuele werkgevers in Brabant (net als in Rotterdam en Twente) het convenant niet ondertekenen. De convenanten zijn vrijblijvend en kunnen gezien worden als intentieverklaring. Echter, regio's geven meerwaarde aan de convenanten door

bijeenkomsten en projecten alleen te organiseren voor werkgevers die het convenant hebben ondertekend. Brabant heeft dat niet.

De regionale convenanten worden ondertekend door overheden, koepelorganisaties en in de meeste gevallen ook door individuele werkgevers: de regio's Brabant, Rotterdam en Twente vormen hierop een uitzondering.

De MM organisaties werken voornamelijk aanbodgeoriënteerd. Wanneer bedrijven mobiliteitsproblemen ervaren focussen MM organisaties op het implementeren van maatregelen. Wanneer bedrijven (nog) geen mobiliteitsproblemen ervaren, proberen MM-organisaties de bewustwording bij bedrijven te vergroten.

4.2.2 Doelen van de organisaties

Doelstelling

Het doel van de TFMM – reductie van het aantal autokilometers in de spits (tussen 07.00 en 09.00 uur en tussen 16.00 en 19.00 uur) met gemiddeld 5% rond het jaar 2012 en een evenredige vermindering van de CO₂-uitstoot in de deelnemende regio's – is in principe door alle mobiliteitsmanagement organisaties overgenomen. Net als het doel dat het Platform Slim Werken Slim Reizen hier nog aan heeft toegevoegd, dat eind 2012 één miljoen werknemers de mogelijkheid moeten hebben om slim te werken en slim te reizen, en eind 2015 twee miljoen werknemers.

Haaglanden is één van de eerste regio's die startte met mobiliteitsmanagement, en heeft zich een hoger doel gesteld; niet 5% maar 6% reductie van solistische autokilometers in de spits ten opzichte van 2008 (Platform SWSR, 2011e). In Amsterdam hebben 25 kopgroepbedrijven besloten te gaan voor 10% reductie van autokilometers in de spits (Platform SWSR, 2011d). In Rotterdam is het doel 5% minder auto's in de spits ten opzichte van september 2008. In het havengebied is het doel een reductie van 20%, om de te verwachten hinder gedurende de wegwerkzaamheden bij de A15 te verminderen (Platform SWSR, 2011f). Deze 20% moet overigens bereikt worden door een combinatie van mobiliteitsmanagement en verkeersmanagement maatregelen. De Bereikbare Vallei heeft de doelstelling verbreed – dus niet alleen een reductie van 5% autokm, maar ook meer duurzame mobiliteit – om ervoor te zorgen dat ook 'bedrijven met veel mobiliteit' (transportbedrijven of bedrijven met veel medewerkers in buitendienst) mee kunnen doen.

Echter, drie van de mobiliteitsmanagement organisaties (Twente Mobiel, De Bereikbare Vallei, Verder via Veluwe) hebben aangegeven in de praktijk een zachtere doelstelling te hanteren, namelijk om werkgevers en werknemers bewuster om te laten gaan met mobiliteit. Andere mobiliteitsmanagement organisaties (o.a. Mobiliteitsmakelaar Haaglanden, Offensief Bereikbaarheid) hebben zich ten doel gesteld in 2011 een bepaald aantal (bijv. 25) bedrijven te benaderen en te overtuigen (meer) aan MM te gaan doen.

Meten

Wat betreft meten van het effect van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement zijn er twee benaderingen. Alle geïnterviewde mobiliteitsmanagement organisaties hebben 0-metingen gedaan of zijn nog bezig met het doen van 0-metingen bij werkgevers, behalve Verkeer.Advies. Een eindmeting is uitgevoerd eind 2011 of staat gepland in 2012 (o.a. bij Twente Mobiel, Bereikbare Vallei, VNM). Offensief Bereikbaarheid houdt een jaarlijkse monitor bij. Zowel werkgevers als werknemers worden gevraagd mee te werken aan de meting. De werkgever draagt bij door het beschikbaar stellen van kwantitatieve gegevens. Daarnaast wordt door middel van een enquête onder werknemers kwalitatieve gegevens ingewonnen, zoals de houding van werkgevers ten opzichte van verschillende modaliteiten. Bij de helft van de organisaties die een 0-meting hebben uitgevoerd, waaronder BRAMM, bestaat de 0-meting uit mobiliteitsonderzoeken bij werkgevers. Het

nadeel hiervan is dat deze onderzoeken op verschillende momenten plaatsvinden. Er is dus niet één duidelijk moment aan te wijzen waarop de meting heeft plaatsgevonden. Hoewel bijna alle MM organisaties een 0-meting hebben gehouden, is een 1-meting (effectmeting) slechts bij de helft van de geïnterviewde organisaties geregeld. Ook bij BRAMM is (nog) geen 1-meting uitgevoerd.

Uit de interviews met de mobiliteitsmakelaars blijkt dat er concrete doelen worden gesteld, maar dat niet altijd gemeten wordt of deze doelen ook worden gehaald. Bovendien wordt bij de metingen geen rekening gehouden met externe factoren als economische effecten, wegwerkzaamheden, etc., behalve in Twente. In de praktijk is de doelstelling van de MM organisaties werkgevers bewuster om te laten gaan met mobiliteit in hun organisatie. Het is opvallend dat de TFMM zich een ambitieus doel heeft gesteld, dat de mobiliteitsmakelaars zonder uitzondering hebben overgenomen (soms zelfs een hoger doel), maar dat de helft vervolgens niet meet wat het effect van hun MM-aanpak is. Mobiliteitsmakelaars in regio's buiten de Randstad hebben zelfs in de praktijk een veel zachter doel, omdat ze verwachten dat het TFMM-doel niet haalbaar is. In §4.2.7 wordt verder ingegaan op de verwachtingen van de mobiliteitsmakelaars ten aanzien van de gestelde doelen.

Alle geïnterviewde mobiliteitsmanagement organisaties hebben de doelstelling van de TFMM en Platform SWSR overgenomen, namelijk om een reductie van het aantal autokilometers in de spits met gemiddeld 5% in 2012 en een evenredige vermindering van de CO₂-uitstoot te bereiken. Tevens is het doel om te zorgen dat eind 2012 één miljoen werknemers de mogelijkheid hebben om slim te werken en te reizen, en eind 2015 twee miljoen. In de praktijk is de ambitie van mobiliteitsmakelaars echter om werkgevers en werknemers bewuster om te laten gaan met mobiliteit. De geïnterviewde MM organisaties hebben 0-metingen uitgevoerd. Slechts de helft heeft een 1-meting gedaan of gepland.

4.2.3 Mobiliteitsmanagement maatregelen

Er is een groot aantal mobiliteitsmanagement maatregelen die werkgevers kunnen toepassen. Toch gebruiken werkgevers in de praktijk vaak een beperkte set maatregelen. De mobiliteitsmakelaars geven aan dat werkgevers voornamelijk honingmaatregelen nemen. Deze maatregelen verplichten de werknemer tot niets; dat vinden werkgevers belangrijk, want ze willen onder andere een aantrekkelijke werkgever zijn (meer informatie over motieven van werkgevers om wel of niet aan MM te doen is te vinden in §5.5). Daarnaast kiezen werkgevers voor maatregelen die weinig moeite kosten.

Fietsstimuleringsmaatregelen zijn populair. In de regio's is er voor werkgevers de mogelijkheid (geweest) om hun werknemers de e-bike uit te laten proberen, maar ook acties als de Viafiets bij Verder via Veluwe (een goedkope fiets voor het natransport vanaf de treinstations Nijkerk, Barneveld Centrum en Barneveld Noord), de campagne van de Fietzersbond Rij2op5⁶ en OV-fiets abonnementen zijn populaire mobiliteitsmanagement maatregelen. Een andere populaire maatregel is het 'vergroenen' van de leaseregeling. Dit kost vrij weinig moeite en de keus in auto's met A, B of C-label is inmiddels zo groot dat er meestal voldoende draagvlak is voor zo'n maatregel onder de werknemers.

De mobiliteitsmakelaars ervaren dat werkgevers wel willen investeren in het invoeren van Het Nieuwe Werken. Reden daarvoor is dat HNW een trend is, die werkgevers willen volgen (zie ook §5.5). Vaak is het zo dat wanneer een werkgever aan de slag gaat met HNW er vanzelf vraag komt naar slimme mobiliteitsmaatregelen (zoals een mobiliteitsbudget).

⁶ www.rij2op5.nl

Ten slotte geven de mobiliteitsmakelaars aan dat werkgevers bereid zijn azijnmaatregelen als parkeermanagement te implementeren, wanneer dit de oplossing voor een (bereikbaarheid)probleem vormt. Buiten de Randstad zijn de (bereikbaarheid)problemen daarvoor echter niet ernstig genoeg.

Mobiliteitsmakelaars geven aan dat werkgevers die MM-maatregelen implementeren vaak kiezen voor honingmaatregelen die hun weinig moeite kosten, zoals fietsstimulering en het 'vergroenen' van de leaseregeling. Het Nieuwe Werken wordt ook vaak ingevoerd. Azijnmaatregelen implementeren werkgevers alleen als zij een probleem ervaren.

4.2.4 Factoren waarvan het succes van mobiliteitsmanagement afhangt

De mobiliteitsmakelaars is gevraagd naar de factoren waar het succes van mobiliteitsmanagement bij bedrijven van afhangt. BRAMM, Twente Mobiel, Verkeer.Advies en VNM noemen de interesse en het mandaat van de contactpersoon (de invloed die de contactpersoon heeft bij de directie) als twee belangrijke factoren. Ook de communicatie naar de directie toe moet goed zijn.

De Verkeersonderneming en Offensief Bereikbaarheid geven aan dat de benadering die mobiliteitsmakelaars gebruiken ten opzichte van de werkgever ook van belang is. De nadruk wordt gelegd op het bevorderen van de bereikbaarheid, met als doel het creëren van keuzereizigers. Dit kan bereikt worden door de werkgever en zijn werknemers mee te geven dat een gedragsverandering van 10% of 20% ook al significant kan bijdragen aan de bereikbaarheid. Het is niet de bedoeling alle autogebruik te veroordelen. Mobiliteitsmanagement mag door de werknemers niet ervaren worden als 'automobilist pesten'. De mobiliteitsmakelaars geven aan dat dat averechts werkt.

De mobiliteitsmakelaars van BRAMM, Twente Mobiel en VNM geven aan dat werkgevers gevoelig zijn voor succesvoorbeelden van andere werkgevers. Om die reden worden veel bijeenkomsten georganiseerd waar werkgevers van elkaar kunnen leren op het gebied van mobiliteitsmanagement.

Ten slotte zijn de mobiliteitsmakelaars het er over eens dat 'leuren' niet werkt. Werkgevers moeten volmondig 'ja' zeggen tegen een maatregel of project, en anders de keuze hebben om niet mee te doen en er dan ook niet meer over worden lastiggevallen. Het voordeel hiervan voor de mobiliteitsmakelaar is dat er geen energie gestoken hoeft te worden in werkgevers die niet mee willen doen.

Voor het succes van MM bij bedrijven moet de juiste persoon worden benaderd en de communicatie naar de directie toe moet goed zijn, zo blijkt uit de interviews met mobiliteitsmakelaars. Daarnaast is het van belang dat werkgevers voorbeelden te zien krijgen van wat er mogelijk is op het gebied van MM en dat ze niets wordt opgedrongen.

4.2.5 Kennis van werkgevers over mobiliteitsmanagement

Volgens de meeste mobiliteitsmakelaars hebben werkgevers geen volledig beeld van mobiliteitsmanagement. De mobiliteitsmakelaars bij Haaglanden, Offensief Bereikbaarheid en VNM geven aan dat vooral HR-managers van de grote bedrijven vaak wel een goed beeld hebben van MM. De andere mobiliteitsmakelaars geven aan dat er werkgevers zijn die aan mobiliteitsmanagement doen zonder het zo te benoemen en werkgevers die de mogelijkheden van MM binnen hun bedrijf niet zien. Veel gehoorde argumenten van werkgevers om niet aan MM te (hoeven) doen, zijn dan: je kunt het bedrijf niet bereiken met OV. Of: alle medewerkers wonen al dichtbij het bedrijf.

Daarnaast denken veel werkgevers bij het begrip *mobiliteit* niet aan verkeer en vervoer, maar aan mobiliteit op de arbeidsmarkt, dus het schuiven van werknemers over functies en het ontstaan en verdwijnen van banen.

Om werkgevers direct duidelijk te maken waarvoor ze benaderd worden, gebruiken de meeste mobiliteitsmakelaars de term 'mobiliteitsmanagement' niet of weinig. Ze hebben het in plaats daarvan over bereikbaarheid.

Mobiliteitsmakelaars ervaren dat werkgevers doorgaans geen volledig beeld hebben van (de mogelijkheden van) mobiliteitsmanagement. Het begrip 'mobiliteit' wordt door hen ook vaak in de context van mobiliteit op de arbeidsmarkt gebruikt. Mobiliteitsmakelaars hebben het daarom niet over 'mobiliteitsmanagement' maar over 'bereikbaarheid'.

4.2.6 Bedrijfskenmerken

De mobiliteitsmakelaars richten zich eerst op de grote werkgevers in hun regio (meer dan 250 werknemers). Dit is deels omdat met grote werkgevers veel meer werknemers worden bereikt, en deels omdat MKB werkgevers vaak veel moeilijker te overtuigen zijn aan mobiliteitsmanagement te doen. Het is wel zo dat de meeste grote bedrijven inmiddels zijn aangesloten bij een convenant. Daarom verleggen de mobiliteitsmakelaars hun aandacht van de grote bedrijven naar de kleinere bedrijven. Een HR-afdeling is een voorwaarde voor het succesvol benaderen van het bedrijf, waarbij in de praktijk vaak een ondergrens van 50 medewerkers wordt gehanteerd. In de regio's met weinig grote bedrijven was er vanaf het begin al aandacht voor het MKB (beginnend bij de middelgrote bedrijven).

De mobiliteitsmakelaars zijn gestart met het benaderen van grote werkgevers, omdat daarmee meer werknemers kunnen worden bereikt. Nu de meeste grote werkgevers aangesloten zijn bij een convenant, richten mobiliteitsmakelaars zich op kleinere werkgevers.

4.2.7 Verwachtingen over mobiliteitsmanagement

Over het halen van de gestelde doelen eind 2012 zijn de verwachtingen van de mobiliteitsmakelaars verdeeld. Een deel (BRAMM, Twente Mobiel, De Bereikbare Vallei, Verkeer.advies, Verder via Veluwe) geeft aan dat dat niet gaat lukken. Enerzijds is de verwachting dat dit landelijk niet gaat lukken, en dat er ingezet moet worden op een lokale reductie van 5%, anderzijds verwachten de mobiliteitsmakelaars dat MM wel resultaat kan boeken, maar dat andere factoren dat resultaat beïnvloeden, zoals de economische crisis, wegwerkzaamheden, etc.

Volgens een aantal mobiliteitsmakelaars gaat het wel lukken de TFMM-doelen te halen (Haaglanden, Offensief Bereikbaarheid, VNM). Maar in dat geval valt het effect van MM niet te isoleren van de invloed van economische en andere autonome ontwikkelingen op de automobilititeit in Nederland.

Het valt op dat mobiliteitsmakelaars in regio's met minder grote bedrijven en meer mkb bedrijven minder positief zijn over het behalen van het doel van de TFMM. Dit is verklaarbaar, omdat mkb werkgevers over het algemeen lastiger zijn over te halen aan MM te doen. Deze mobiliteitsmakelaars (BRAMM, Twente Mobiel, De Bereikbare Vallei, Verder via Veluwe en ook: Verkeer.advies) hebben voornamelijk als doel te zorgen dat MM bekend wordt bij de werkgevers. Ze willen bereiken dat werkgevers over mobiliteit na gaan denken. Om die reden willen de mobiliteitsmakelaars investeren in een netwerk van werkgevers waarin zij ervaringen uit kunnen wisselen en elkaar kunnen helpen, zodat de mobiliteitsmakelaar op de lange termijn niet meer nodig is. Bovendien blijkt dat werkgevers gevoelig zijn voor de succesverhalen van collega's.

De mobiliteitsmakelaars vinden het belangrijk dat mobiliteitsmanagement vercommercialiseert. Zij verwachten dat op den duur de subsidies van de overheid zullen stoppen. Dan moet blijken of werkgevers bereid zijn te betalen voor de adviezen van een mobiliteitsmakelaar (en of MM dan niet gewoon van de agenda van werkgevers verdwijnt).

Mobiliteitsmanagement is succesvol wanneer er meer keuzereizigers komen en de flexibiliteit wat betreft werken en reizen toeneemt. Mobiliteitsmanagement is ook succesvol wanneer werkgevers nadenken over hoe ze in hun organisatie omgaan met mobiliteit en daarop sturen bij hun medewerkers. Hierover hebben de mobiliteitsmakelaars een eenduidig oordeel.

Op de vraag wanneer mobiliteitsmanagement succesvol/geslaagd is, gaf een aantal mobiliteitsmakelaars antwoord vanuit werknemersperspectief, de anderen antwoordden vanuit het werkgeversperspectief. Mobiliteitsmakelaars hebben voornamelijk met werkgevers te maken, maar het uiteindelijke doel van de werkgeversbenadering is te zorgen dat werknemers hun gedrag veranderen. Het succes van mobiliteitsmanagement moet dus zeker ook worden afgemeten aan het werk- en reisgedrag van de werknemer. Mobiliteitsmanagement is nooit 'klaar' volgens de mobiliteitsmakelaars. Er zullen altijd weer nieuwe ontwikkelingen zijn, zoals nieuwe oplossingen of stimulering/regulering door de overheid.

De mobiliteitsmakelaars verwachten dat het op regionaal niveau mogelijk is met mobiliteitsmanagement voor een reductie van autokilometers in de spits te zorgen. Mobiliteitsmakelaars willen meer contact tussen werkgevers onderling op het gebied van MM bewerkstelligen en ze willen zorgen dat MM vercommercialiseert. Mobiliteitsmanagement is succesvol wanneer werkgevers nadenken over hoe ze in hun organisatie omgaan met mobiliteit en daarop sturen bij hun medewerkers, zodat er meer keuzereizigers komen.

4.3 Interviews werkgevers

Om te inventariseren welke maatregelen en voorzieningen werkgevers op het gebied van mobiliteitsmanagement implementeren en welke motieven aan die beslissingen ten grondslag liggen, zijn 15 werkgevers geïnterviewd. In §4.3.1 zal de selectie van de werkgevers worden toegelicht. In §4.3.2 wordt de vragenlijst besproken.

4.3.1 Selectie werkgevers

BRAMM focust zich op de grotere bedrijven in Brabant; dat is efficiënt, omdat BRAMM dan met minder inspanning meer werknemers bereikt. Voor de selectie van werkgevers is voor dit onderzoek gekeken naar het aantal vestigingen en het aantal banen per sector in de provincie Noord-Brabant. Daaruit zijn de sectoren met een grotere gemiddelde bedrijfsgrootte geselecteerd (zie Tabel 4-2 op pagina 51 en Bijlage C), namelijk:

- industrie
- watermanagement
- vervoer en opslag
- horeca
- financiële instellingen
- overige zakelijke dienstverlening
- overheid
- onderwijs
- zorgsector

Tabel 4-2 Aandeel vestigingen en banen per sector in provincie Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2010) en klantenbestand BRAMM (BRAMM, 2011a)

Sectoren	Provincie Noord-Brabant		Klantenbestand BRAMM	
	<i>Vestigingen</i>	<i>Banen</i>	<i>Vestigingen</i>	<i>Banen</i>
A Agrarische sector	7,5%	3,4%	0,0%	0,0%
B Delfstofwinning	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C Industrie	5,7%	14,0%	14,6%	18,3%
D Energiesector	0,0%	0,4%	3,4%	3,1%
E Watermanagement	0,2%	0,4%	1,1%	0,4%
F Bouwnijverheid	11,8%	6,6%	3,4%	1,0%
G Groot- en detailhandel	21,3%	18,8%	2,2%	0,5%
H Vervoer en opslag	2,3%	4,9%	0,0%	0,0%
I Horeca	3,5%	4,3%	0,0%	0,0%
J Informatie en communicatie	4,2%	2,2%	4,5%	4,0%
K Financiële instellingen	1,4%	2,6%	9,0%	14,4%
L Onroerend goed sector	1,1%	0,7%	3,4%	0,5%
M Advies en onderzoek	16,7%	7,9%	4,5%	0,7%
N Overige zakelijke dienstverlening	4,3%	4,7%	4,5%	3,4%
O Overheid	0,2%	4,6%	15,7%	12,4%
P Onderwijs	3,3%	6,5%	9,0%	7,0%
Q Zorgsector	6,7%	14,3%	22,5%	34,1%
R Vrije tijd sector	3,9%	1,9%	0,0%	0,0%
S Overige dienstverlening	5,9%	1,9%	2,2%	0,2%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Voor dit onderzoek is gekozen een klein aantal sectoren mee te nemen met daarbinnen variatie tussen MM-werkgevers en niet-MM-werkgevers. Daarom worden deze negen sectoren nog ingeperkt naar vier. ‘Watermanagement’ is een erg kleine sector in Brabant en valt af. Het onderzoeken van werkgevers in deze sector is weinig representatief voor heel Brabant.

MM benadrukt flexibiliteit naar tijd, plaats en vervoerwijze. Voor een aantal sectoren bestaan er intrinsieke beperkingen voor MM, zoals in de ‘bouwnijverheid’, ‘groot- en detailhandel’, ‘vervoer en opslag’ en ‘horeca’. Medewerkers van deze bedrijven moeten over het algemeen op een bepaald tijdstip aanwezig zijn. Voor een groot deel van de medewerkers in deze sectoren is thuiswerken of flexibel werken daardoor geen optie. En door de tijden waarop medewerkers aanwezig moeten zijn, is men ook vaak aangewezen op de auto. Het is wel zo dat bij veel van deze bedrijven een *deel* van het personeel de mogelijkheid heeft om anders te werken of te reizen. Verhoudingsgewijs moeten werkgevers daar dan echter meer energie in steken, tegen minder baten, waardoor mobiliteitsmanagement minder aantrekkelijk wordt.

Voor MM belangrijke sectoren zijn:

- industrie
- financiële instellingen
- overige zakelijke dienstverlening
- overheid
- onderwijs
- zorgsector

Met uitzondering van ‘overige zakelijke dienstverlening’ zijn deze sectoren in het klantenbestand van BRAMM goed vertegenwoordigd (Tabel 4-2 en Bijlage C). ‘Financiële instellingen’ is een kleine sector in Brabant. Om deze redenen worden deze twee sectoren in het onderzoek niet meegenomen. De vier overgebleven sectoren – ‘industrie’, ‘overheid’, ‘onderwijs’ en ‘zorg’ – vertegenwoordigen 62% van de vestigingen en 72% van de banen in het klantenbestand van BRAMM. Het aandeel in de hele provincie Noord-Brabant is 16% van de vestigingen en 40% van de banen.

Van de gekozen sectoren is er één privaat, namelijk 'industrie'. 'Overheid' valt natuurlijk onder 'overheidssectoren'. De andere twee, 'onderwijs' en 'zorg', zijn semioverheidssectoren. De overheid is interessant vanwege de voorbeeldfunctie naar het bedrijfsleven toe. Voor de analyse is het verschil tussen 'overheid' en 'industrie' van belang, maar ook de mate waarin semioverheidssectoren verschillen of overeenkomsten vertonen ten opzichte van de publieke of private sector.

Daarnaast is het interessant om werkgevers te interviewen die op verschillende manieren met mobiliteitsmanagement bezig zijn. Er is naar gestreefd om per sector een niet-MM-werkgever, een MM-werkgever en een werkgever die plannen heeft om aan MM te doen te interviewen.

Per sector zijn dus drie à vier interviews nodig. Met vier sectoren kom je dan uit op ongeveer 12 tot 16 interviews. Dit is ook afhankelijk van de bereidheid van de werkgevers om mee te werken aan de interviews. Uiteindelijk zijn 15 interviews gehouden met de volgende organisaties en personen, zie Tabel 4-3.

Tabel 4-3 Geïnterviewde werkgevers

Organisatie	Geïnterviewde	Functie
Amphia Ziekenhuis	Erwin Klappe	Trainee P&O
ASML	Aad Bel	Directeur Comp&Ben Europe
AVANS Hogeschool	John Theeuwes	Projectmanager
Enexis	Pauline Janssen	Adviseur Informatie & Support
Gemeente Breda	Jannet Koster	Senior HR Adviseur
Gemeente 's-Hertogenbosch	Ans van der Donk Ali Cidem	Juridisch adviseur personeelsbeheer Medewerker inkoop en financiële administratie FZ
Jeroen Bosch Ziekenhuis	Max Verduin	Milieucoördinator / kwaliteitsmentor
Máxima Medisch Centrum	Bruno de Hoogd	HRM Manager
NHTV Internationale Hogeschool	Pierre Wielders	Beleidsmedewerker P&O
NXP	Bart Webers	Head of Rewards and HR Operations Netherlands
Philips Healthcare	Jaap Alfrink	Directeur Campus Services Best
Provincie Noord-Brabant	Jos van den Bogaert Nathan Hooghof	Vervoercoördinator Beleidsmedewerker Mobiliteitsbeleid
Technische Universiteit Eindhoven	Bert Verheijen	Beleidsmedewerker bij de Dienst Huisvesting
TweeSteden Ziekenhuis	Harold de Roij	Hoofd Personeelsadministratie
Waterschap Brabantse Delta	Ineke Beemster Fieke Deckers-Schoonis	Hoofd Communicatie Hoofd P&O

Alle geïnterviewde bedrijven zijn grote bedrijven met meer dan 1000 werknemers, behalve Waterschap Brabantse Delta (350-400 medewerkers) en de NHTV (circa 700 medewerkers). De organisaties zijn verdeeld over drie grote steden in Brabant: Eindhoven, 's-Hertogenbosch en Breda. Het TweeSteden Ziekenhuis in Tilburg is een uitzondering. Tabel 4-4 op p.53 geeft de bedrijfskenmerken van de geïnterviewde bedrijven weer. Hoewel Enexis een nutsbedrijf is, wordt deze organisatie in de analyse gerekend onder de industriebedrijven, omdat de andere sectoren overheids- of semioverheidssectoren zijn en Enexis niet.

Tabel 4-4 Bedrijfskenmerken

Bedrijf	Sector	Locatie	Grootte (#wn)
ASML	Industrie	Eindhoven	4 900
NXP	Industrie	Eindhoven	1 000
Philips Healthcare	Industrie	Best (Eindhoven)	3 000
Enxis	Industrie	's-Hertogenbosch (Rosmalen)	1 250
Gemeente Breda	Overheid	Breda	1 500 – 1 700
Gemeente 's-Hertogenbosch	Overheid	's-Hertogenbosch	1 450
Provincie Noord-Brabant	Overheid	's-Hertogenbosch	1 400
Waterschap Brabantse Delta	Overheid	Breda	350 - 400
Amphia Ziekenhuis	Zorg	Breda	5 276
Jeroen Bosch Ziekenhuis	Zorg	's-Hertogenbosch	5 000
Máxima Medisch Centrum	Zorg	Eindhoven	3 500
TweeSteden Ziekenhuis	Zorg	Tilburg, Waalwijk	2 200
AVANS Hogeschool	Onderwijs	Breda, Tilburg, 's-Hertogenbosch	2 130
NHTV International Hogeschool	Onderwijs	Breda	678
Technische Universiteit Eindhoven	Onderwijs	Eindhoven	5 000

4.3.2 Vragenlijst werkgevers

In Bijlage D is de vragenlijst van de werkgeversinterviews gegeven. De vragenlijst bestaat uit zes onderdelen:

- A. Algemeen – In dit deel wordt gevraagd naar de functie van de geïnterviewde en naar bedrijfskenmerken van het bedrijf waar het interview plaatsvindt. Deze bepalen mogelijk de houding van de organisatie ten opzichte van mobiliteitsmanagement.
- B. Maatregelen – Hier wordt geïnventariseerd welke mobiliteitsmaatregelen en -voorzieningen op dit moment gelden bij het bedrijf en welke de laatste drie jaar zijn geïmplementeerd of veranderd. Er wordt gekeken naar voorzieningen op het gebied van slim reizen, slim werken en schoon en zuinig rijden. Het maatregelenoverzicht is gebaseerd op Metz (2009).
- C. Motieven – Bij onderdeel B blijkt of een werkgever wel of niet aan mobiliteitsmanagement doet. Vervolgens wordt bij onderdeel C gevraagd wat de reden is om wel of geen mobiliteitsmaatregelen en -voorzieningen te implementeren.
- D. Effecten van mobiliteitsmaatregelen – Hier wordt gevraagd naar de bekendheid met de effecten van de maatregelen bij de organisatie.
- E. Betrokkenheid van BRAMM – In dit onderdeel wordt onderzocht in hoeverre BRAMM betrokken is geweest bij het implementeren of veranderen van mobiliteitsmaatregelen en -voorzieningen.
- F. Verwachtingen – In het laatste onderdeel van de vragenlijst wordt gevraagd naar de mening van de geïnterviewde over mobiliteitsmanagement, omdat deze mogelijk invloed heeft op de manier waarop de rest van de vragen is beantwoord. Bovendien wordt gevraagd naar de verwachtingen van de geïnterviewde op het gebied van mobiliteitsmanagement.

Alle vragen zijn in principe open vragen. Voor het gemak van de interviewer staan bij een aantal vragen in de vragenlijst enkele antwoordmogelijkheden vermeld, om snel te kunnen noteren wat de kern van het antwoord is.

4.4 Resultaten interviews werkgevers

Om te inventariseren welke maatregelen en voorzieningen werkgevers op het gebied van mobiliteitsmanagement implementeren en welke motieven aan die beslissingen ten grondslag liggen, zijn 15 werkgevers geïnterviewd.

In deze paragraaf worden de resultaten van de werkgeversinterviews besproken. De volgorde is gebaseerd op de volgorde van de vragen in de vragenlijst, zie Bijlage D. In Tabel 4-5 zijn de geïnterviewde werkgevers ingedeeld in categorieën per sector en de mate waarin de werkgever met MM bezig is.

Tabel 4-5 Categorieën werkgeversinterviews

Sectoren	niet-MM-werkgever	wel plannen, (nog) geen maatregelen of geen plannen, wel basis	MM-werkgever zelfstandig met BRAMM
Zorg	I	II	I
Industrie	I		II
Overheid		II	I
Onderwijs	I	I	I

4.4.1 Duurzaamheid

Beleid op het gebied van duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) speelt bij alle geïnterviewde bedrijven een rol.

De geïnterviewde bedrijven uit de sector industrie profileren zich met duurzaamheid en MVO om hun producten te verkopen. In het productieproces worden verschillende indicatoren gebruikt om duurzaamheid/MVO van het bedrijf uit te drukken. Ook in de organisatie, op kantoor, neemt duurzaamheid MVO een belangrijke plaats in. De bedrijven worden er immers door toe- of afleveranciers op aangesproken als ze geen duurzaamheidsbeleid hebben. Duurzaamheid komt dus terug in zowel het productieproces, de 'core business' van het bedrijf, als binnen de organisatie. Echter, het vertaalt zich bij drie van de vier geïnterviewde industriële organisaties (nog) niet door naar mobiliteit van medewerkers.

De overheid werkt aan duurzaamheid, juist ook omdat zij een voorbeeldfunctie wil hebben naar het bedrijfsleven toe. Dit argument wordt dan ook vaak genoemd voor het invoeren van mobiliteitsmanagement maatregelen.

In de zorg gaat het meer om de menselijke factor van duurzaamheid: duurzame inzetbaarheid en gezondheid van personeel.

Duurzaamheid/MVO speelt in alle geïnterviewde organisaties een rol, zowel in activiteiten van de organisatie als binnen de organisatie zelf, maar dit vertaalt zich doorgaans niet naar een duurzaam mobiliteitsbeleid.

4.4.2 Mobiliteitsmanagement maatregelen

In Tabel 4-6 is een overzicht gegeven van de mobiliteitsmanagement maatregelen en voorzieningen per sector. In de bovenste rij van de tabel staan de sectoren: industrie (*In*), overheid (*Ov*), zorg (*Zo*), onderwijs (*On*) en totaal aantal keer dat deze maatregel werd genoemd (*Tot*). Het getal erachter geeft weer hoeveel interviews in die sector gehouden zijn.

De maatregelen zijn per sector geturfd. Een grijs streepje betekent dat een organisatie de betreffende maatregel nog niet heeft ingevoerd, maar dat wel van plan is.

Tabel 4-6 MM-voorzieningen per sector

Categorie	Voorziening	In (4)	Ov (4)	Zo (4)	On (3)	Tot (15)
Reizen						
Algemeen	Verantwoordelijke voor mobiliteitsbeleid in de organisatie (bijv. een mobiliteitsmanager, of HR-manager die daarvoor uren heeft)	II	I	0	II	###
	Mobiliteitsbeleid / -visie	II	III	III	I	### IIII
	Vervoerplan (een vervoerplan regelt vergoedingen voor verschillende modaliteiten)	II	IIII	0	II	### III
	Mobiliteitsplan (vervoerplan maakt onderdeel uit van mobiliteitsplan, een mobiliteitsplan is breder en behelst bijv. ook thuiswerken en e-conferencing)	0	0	0	0	0
	Informatie over vervoer voor werknemers	IIII	IIII	IIII	III	### IIII-III
	Reisinformatie voor bezoekers	IIII	IIII	IIII	III	### IIII-III
	Reiskostenvergoeding:					
	o auto vergoeding met min. en max. afstand (bijv. tussen 10 en 30 km)	III	I	IIII	III	### III I
	o vergoeding die fietsgebruik bevordert (fietsvergoeding)	II	I	I	III	### II
	o afschaffen reiskostenvergoeding voor automobilisten	0	III	0	0	III
	o (kostendekkende) OV-vergoeding	II	IIII	II	II	### ###
Fietsgebruik stimuleren (woon-werkverkeer)	o carpoolregeling / -vergoeding	I	II	I	0	III
	o 'flat rate'	0	0	0	0	0
	o mobiliteitsbudget	I	0	0	0	I
	Nationale Fietsplan of fietsstimuleringsprogramma	IIII	IIII	IIII	III	### IIII-III
	(Elektrische) fiets of scooter van de zaak	0	II	0	0	II
	Fietsenstalling, gunstige situering ervan	IIII	IIII	IIII	III	### IIII-III
	Reparatieservice	II	III	I	III	### IIII
	Douchevoorziening bij fietsenstalling	IIII	IIII	0 ⁷	III	### III I
	Oplaadpunten voor e-bikes	IIII	IIII	0	II	### ###
OV-gebruik stimuleren (woon-werkverkeer)	Veilige stalling voor dure fietsen	I	III	I	I	### I
	Vergoeding voor gebruik fietsenstalling op stations	I	II	I	I	###
	Deelname aan project: Probeer een e-bike, Trappers, etc.	II	IIII	III	I	### ###
	Verstrekken van OV-kaarten en abonnementen	II	II	II	I	### II
Carpool en vanpool (woon-	Inkoopcontracten OV-kaarten en abonnementen	III	II	II	I	### III
	Inzet pendeldienst vanaf station	II	0	0	0	II
vanpool (woon-	Situering carpoolparkeerplaatsen naast de ingang (en naast directieplaatsen)	II	III	0	0	###

⁷ De geïnterviewde ziekenhuizen hebben wel een douchevoorziening voor verpleegkundigen. Kantoormedewerkers zouden daar gebruik van kunnen maken, maar dat is niet handig voor hen; vaak aan de andere kant van het gebouw.

werkverkeer)	Voorziening	In	Ov	Zo	On	Tot
	Thuiskomstgarantie organiseren en communiceren	0	0	0	0	0
	Carpoolmatchvoorziening	I	III	I	I	III I
	Vanpool	0	0	0	0	0
Parkeer-management	Parkeerplaatsen alleen voor personeel dat meer dan ... km van het werk woont	0	0	I	0	I
	Parkeerplaatsen alleen voor bijzondere doelgroepen (nachtdienst), gehandicapten, carpoolers, etc.	0	I	II	0	III
	Parkeerplaatsen alleen voor werknemers met aantoonbaar langere reistijd met OV of fiets	0	0	0	0	0
	Parkeerplaatsen voor personeel dat de spits mijdt	0	0	0	0	0
	Verminderen aantal parkeerplaatsen voor werknemers	0	I	0	I	II
	Situering parkeerplaatsen op minder beeldbepalende plek (niet bij hoofdingang)	II	II	0	I	III
	Parkeren op afstand	0	I	0	0	I
	Invoeren betaald parkeren	0	0	II	I	III
	Opofferen van parkeerplekken van werknemers voor bezoekers (bijv. bij ziekenhuizen)	I	I	0	0	II
Zakelijke ritten	Voorkeursvervoerwijze zakelijke rit (OV, fiets, carpool, poolauto)	II	IIII	0	II	III III
	(Schone / elektrische) poolauto's beschikbaar stellen	IIII	III	I	II	III III
	(Elektrische) poolfietsen of –scooters beschikbaar stellen	II	IIII	II	II	III III
	Mobiliteitskaarten (Mobility Mixx, NS Business Card, BRAMM pas)	I	II	0	I	IIII
	Aanbieden mobiliteitskaart aan leaserijders	I	I	0	0	II
	Declaraties voor zakelijke ritten (met eigen auto) afschaffen	0	I	0	0	I
	Verplichten OV of poolauto of –fiets te gebruiken	0	I	0	0	I
	Reserveringssysteem voor poolauto's en –fietsen	IIII	IIII	II	II	III III II
	Carpool voor zakelijke ritten	II ⁸	II ⁸	I ⁸	I ⁸	III I
	(Kostendekkende) OV-vergoeding	IIII	IIII	IIII	III	III III III
	Fietsvergoeding	0	0	0	0	0
	Abonnement OV-fiets	II	II	0	I	III
Schoon en zuinig rijden	Duurzaam inkopen van vervoer	II	III	0	II	III II
	Leaseregeling die alleen auto's met energielabel A en B toestaat of max. CO ₂ -uitstoot	IIII	I	0	0	III
	Aanbieden cursus Het Nieuwe Rijden	I	0	0	0	I
	Oplaadpunten voor elektrische auto's	I	II	0	III	III I
Werken						
Flexibele werktijden en werkpatronen	Flexwerkplekken	III	IIII	I ⁹	III ¹⁰	III III I
	Bloktijden (bijv. tussen 7.00 en 9.00 uur beginnen)	I	I	0	I	III
	Flexibele werktijden	IIII	IIII	IIII	III	III III III
	Langere openstelling van de organisatie (zowel kantoor als ICT-systemen)	II	II	IIII	III	III III I

⁸ Bij geen van de geïnterviewde organisaties wordt carpool bij de zakelijke rit actief gestimuleerd. Wel geven sommige werkgevers een hogere reiskostenvergoeding aan medewerkers die carpoolen bij de zakelijke rit, of is er een carpoolmatchvoorziening speciaal voor de zakelijke rit.

⁹ Eén ziekenhuis werkt in de gehele organisatie met flexwerkplekken. Bij twee andere ziekenhuizen wordt er heel kleinschalig flex gewerkt.

¹⁰ Er zijn wel flexwerkplekken, maar op beperkte schaal óf dusdanig dat iedere medewerker zijn 'eigen flexwerkplek' heeft.

	Voorziening	In	Ov	Zo	On	Tot
	Ontbijt en avondmaaltijden op kantoor	III	I	III	III	III III I
	Andere werkritmes (bijv. 4*9uur)	II	III	II	II	III III
	Sportschool op/bij het werk	III	III	II	III	III III I
	Kinderopvang op/bij het werk	I	I	III	II	III II
Vergaderen	Andere vergadertijden (stimuleren en) faciliteren (met ontbijt, maaltijd, etc.)	II	II	I	0	III
	Rekening houden met de spits bij het plannen van begin- en eindtijd van vergaderingen	Er is geen beleid voor, als medewerkers er zelf mee komen wordt dit gedaan.				
	Kiezen van een vergaderlocatie waarvoor zo min mogelijk gereisd hoeft te worden					
	Kiezen van een vergaderlocatie die goed te bereiken is met OV					
	E-conferencing (audio-, web-, video-) faciliteren en communiceren	III	II	II	III ¹¹	III III I
E-werken	Stimuleren thuiswerken bij werknemers ○ hele dagen ○ spitsmijdend	II	III	II	I	III III
	Afspraken over output (i.p.v. sturen op aanwezigheid)	III	III	II	II	III III
	Budget ter beschikking stellen om thuiswerkplek in te richten (telewerken, met contract)	II	0	0	0	II
	Mobiel internet / mobiel mailen	III	III	I	III	III III II
	Mogelijkheid om in te loggen op het netwerk van de werkgever	III	III	III	III	III III III
	Telewerkkantoren (commercieel en niet-commercieel, zoals Deelstoel: werkplekken voor ambtenaren)	0	III	0	0	III
Verkorten reisafstanden	Stimuleren van wonen dichterbij werk	0	0	0	0	0
	Verhuiskostenvergoeding	III	III	III	II	III III II
	Bij nieuw personeel rekening houden met woonplaats werknemer	0	0	0	I	I
	Bij bedrijfsverhuizing rekening houden met mobiliteitseffecten	II	II	II	I	III II

In Tabel 4-6 is te zien dat een aantal maatregelen is ingevoerd bij alle geïnterviewde organisaties. Op het gebied van slim reizen zijn dit voornamelijk faciliteiten om fietsgebruik te stimuleren. Op het gebied van slim werken beginnen steeds meer organisaties te sturen op output in plaats van aanwezigheid. Bij alle geïnterviewde organisaties is er de mogelijkheid om vanuit huis (of een andere locatie) in te loggen op het netwerk van de werkgever. 13 van de 15 bedrijven kennen een verhuiskostenvergoeding (onder bepaalde voorwaarden). Bij 7 bedrijven wordt in geval van een bedrijfsverhuizing onderzocht wat het effect is op de reistijden en reisafstanden van medewerkers, die daarvoor dan (tijdelijk) gecompenseerd worden. Bij 3 van de geïnterviewde bedrijven was een verhuizing aanleiding om te starten met een mobiliteitsplan.

Maatregelen die de geïnterviewde werkgevers vrijwel niet invoeren, zijn:

- 'flat rate' en mobiliteitsbudget (0 respectievelijk 1 werkgever);
- parkeermanagement (per maatregel 0 of 1 werkgever, alleen parkeerplaatsen voor doelgroepen en parkeerplaatsen op een minder beeldbepalende plek worden door 3 respectievelijk 4 werkgevers toegepast); en
- declaraties voor zakelijke ritten met eigen auto afschaffen en verplichten poolauto of –fiets te gebruiken (1 werkgever) en een fietsvergoeding voor zakelijke ritten (geen werkgevers).

¹¹ De faciliteiten zijn er, maar er wordt nog niet veel gebruik van gemaakt.

Voor een aantal voorzieningen geldt dat ze er wel zijn, maar dat niet gestimuleerd wordt er gebruik van te maken. Dit geldt in sterke mate voor thuiswerken. Dat wordt bij 8 van de 15 bedrijven gefaciliteerd, maar als medewerkers er gebruik van willen maken, moeten ze dat zelf aanvragen en/of bespreken met hun leidinggevende. Carpoolen bij zakelijke ritten (6 werkgevers) en slim vergaderen (15 werkgevers) wordt ook niet gestimuleerd, het gebeurt alleen als de medewerkers daarom denken.

Wanneer je de voorzieningen per sector vergelijkt, valt op dat de overheid vrij veel maatregelen neemt, terwijl er in de zorg juist weinig maatregelen worden genomen. Industrie en onderwijs zitten daar een beetje tussenin.

Bij alle vier de werkgevers uit de sector industrie wordt veel gebruik gemaakt van e-conferencing, als kostenbesparend en goed alternatief voor (inter)nationale reizen. Daarnaast wordt er door industriële bedrijven ook gebruik gemaakt van pool- of huurauto's voor zakelijke ritten. Dat gebeurt enerzijds om verzekeringstechnische reden (bij een ongeluk met huurauto betaalt de werkgever) en anderzijds omdat een vloot nieuwe huur- of poolauto's gemiddeld genomen schoner en zuiniger is dan de auto's van medewerkers. Verder is slim werken, zoals flexwerkplekken en mobiel internet/mobiel mailen gebruikelijk bij de geïnterviewde industriële organisaties. Het afschaffen van reiskostenvergoeding voor automobilisten en betaald parkeren zijn maatregelen die in de sector industrie niet genomen worden.

De overheid heeft vanuit haar voorbeeldfunctie vaak een mobiliteitsvisie en vervoerplan (3 resp. 4 werkgevers uit de sector overheid). Verder zet de overheid actiever in op het stimuleren van fietsgebruik en carpoolen ten opzichte van de andere sectoren. Daarnaast hebben de 4 overheidswerkgevers een voorkeursvervoerwijze voor de zakelijke ritten, schone en zuinige pool- of huurauto's en poolfietsen en/of –scooters. E-conferencing wordt bij de overheid nog niet veel gebruikt, maar de faciliteiten beginnen er te komen (bij 1 werkgever en 1 is het van plan).

In de zorg zijn er vrijwel geen MM-maatregelen voor de zakelijke rit: geen voorkeursvervoerwijze en slechts 1 organisatie heeft poolauto's, een andere heeft poolfietsen. Een verklaring hiervoor is dat medewerkers in ziekenhuizen niet vaak zakelijke ritten maken. Verder doen 3 van de 4 ziekenhuizen niet aan parkeermanagement voor medewerkers, hoewel ze allemaal parkeerproblemen hebben. Op het gebied van slim werken is enerzijds veel mogelijk, omdat het ziekenhuis 24/7 doordraait, anderzijds werkt een groot deel van de medewerkers volgens dienstroosters. Slechts 10-25% van de medewerkers zijn kantoormedewerkers. Vooralsnog hebben 3 van de 4 geïnterviewde ziekenhuizen wel mobiliteitsplannen gemaakt, maar die plannen zijn bij twee van de ziekenhuizen nog niet goedgekeurd (door de OR, de directie, etc.).

Bij de 3 geïnterviewde onderwijsinstellingen zijn er veel mogelijkheden voor flexibele werktijden en -patronen, zoals lange openingstijden, maaltijden, sportschool, etc. Ook wordt er door docenten al regelmatig thuis gewerkt. Op het gebied van slim reizen wordt wel aan fietsstimulering gedaan, maar OV-gebruik wordt slechts bij 1 van de 3 geïnterviewde organisaties gestimuleerd, en er is net als in de zorg weinig beleid voor slim reizen bij zakelijke ritten: 2 organisaties hebben een voorkeursvervoerwijze en poolauto's en –fietsen.

De geïnterviewde organisaties implementeren maatregelen op het gebied van slim werken. Op het gebied van slim reizen is fietsstimulering populair. Het mobiliteitsbudget wordt slechts door één van de geïnterviewde werkgevers gebruikt, en zijnmaatregelen als betaald parkeren en beperkende maatregelen op het gebied van zakelijk ritten worden door geen van de geïnterviewde werkgevers geïmplementeerd.

Geïnterviewde organisaties uit de sector overheid doen veel op het gebied van MM: 3 van de 4 geven medewerkers die met de auto reizen geen reiskostenvergoeding, de andere vervoerwijzen fiets, carpool en OV worden wel gestimuleerd. Voor zakelijke ritten hebben de overheidsorganisaties poolauto's en (elektrische) poolfietsen of -scooters. Ook HNW wordt geïmplementeerd. Organisaties uit de sector zorg doen nog weinig aan mobiliteitsmanagement, al stimuleren drie van de vier wel fietsgebruik onder medewerkers. De andere twee sectoren zitten daar tussenin. In de sector industrie wordt veel aan e-conferencing gedaan en er worden vooral maatregelen genomen die de werknemers meer keuzes bieden in reizen en werken. De geïnterviewde onderwijsinstellingen hebben verschillende regelingen: stimuleren van fiets- en OV-gebruik, implementeren van HNW of plannen voor betaald parkeren.

4.4.3 Motieven voor mobiliteitsmanagement

De motieven van werkgevers om wel of niet met MM aan de slag te gaan worden uitgebreid besproken in de gap analyse in §5.5. Deze subparagraaf gaat in op de motieven van werkgevers voor bepaalde maatregelen.

Twee ziekenhuizen en een overheidsorganisatie geven aan dat de aanleiding voor hun mobiliteitsplan een parkeerprobleem is.

Vier van de vijftien geïnterviewde werkgevers (twee ziekenhuizen, een onderwijsinstelling en een organisatie uit de industrie) stimuleren het fietsgebruik van hun medewerkers vanuit hun beleid om de gezondheid/vitaliteit van medewerkers te stimuleren. Ook de vergrijzing speelt mee.

De invoering van betaald parkeren wordt bij twee organisaties (een ziekenhuis en een onderwijsinstelling) doorgevoerd om de kosten van gebouwde parkeervoorzieningen te dekken.

Mobiliteitsmaatregelen voor de zakelijke rit worden door organisaties geïmplementeerd vanwege het administratieve gemak. Een overheidsinstantie schafte mede om die reden een aantal poolauto's aan en schafte tegelijkertijd de mogelijkheid af een zakelijke rit per eigen auto te declareren. Een onderwijsinstelling en een organisatie uit de sector industrie ging over op de NS Businesscard. Ten slotte schaft een andere organisatie uit de sector industrie de leaseauto's af en geeft medewerkers nu een mobiliteitsbudget.

Flexibilisering van werktijden en –plekken, dus maatregelen die te maken hebben met Het Nieuwe Werken, worden ingevoerd door vijf organisaties: drie industriebedrijven en twee overheidsorganisaties. De reden daarvoor is om mee te gaan in de trend van het nieuwe werken, en om een aantrekkelijke werkgever te blijven.

E-conferencing heeft vooral bij internationale organisaties haar meerwaarde bewezen. Het bespaart reiskosten en is een goed alternatief voor 'live' vergaderen, hoewel persoonlijk contact eens in de zoveel tijd wel nodig blijft. Bij de interviews met organisaties uit de sector industrie komt dit duidelijk naar voren, bij de andere sectoren zijn de faciliteiten er over het algemeen al wel, maar blijft het gebruik nog wat achter. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat werknemers het een keer moeten uitproberen, voordat ze enthousiast worden.

Voor maatregelen op het gebied van slim reizen hebben werkgevers diverse motivaties. Trend volgen en een aantrekkelijke werkgever blijven is voor organisaties reden om te starten met Het Nieuwe Werken.

4.4.4 Effecten van mobiliteitsvoorzieningen

Een opvallende uitkomst van de interviews is dat slechts één overheidsorganisatie doelen heeft gesteld en daarop stuurt. Deze organisatie houdt onder andere de modal split van medewerkers bij. Er wordt gecontroleerd of diegenen met toegang tot de schaarse parkeerplaatsen nog steeds recht hebben daar te parkeren, en bij de invoering van een set schone en zuinige poolauto's is een gedegen evaluatie uitgevoerd.

Daarnaast zijn er nog twee organisaties (sectoren overheid en onderwijs) die mobiliteitsmanagement projectmatig hebben opgepakt en doelen hebben gesteld. Deze organisaties zijn nog niet in de evaluatiefase, maar hebben wel plannen voor een evaluatie. De rest van de geïnterviewde organisaties heeft geen concrete doelen gesteld en stuurt niet op de effecten of heeft geen plannen om te evalueren. Dit is opvallend, want in het vervoer- of mobiliteitsbeleid zit een bepaalde inspanning en geld. Het lijkt logisch dat de werkgever dan ook wil weten wat die inspanning oplevert. Daar wordt echter geen tijd voor vrijgemaakt door de geïnterviewde werkgevers.

Het enige voorbeeld waarbij werkgevers wél het effect weten van een maatregel, is e-conferencing in de sector industrie. In tijden van crisis wordt er gestuurd op minder vliegreizen en meer gebruik maken van videoconferencing of conference calls.

12 van de 15 geïnterviewde werkgevers houden de effecten van hun mobiliteitsbeleid niet bij; het evalueren van MM-beleid heeft voor hen geen prioriteit. Eén werkgever doet het wel, en twee anderen zijn wel van plan dit te gaan doen, wanneer de MM-maatregelen eenmaal zijn geïmplementeerd.

4.4.5 BRAMM

BRAMM heeft bij de helft van de geïnterviewde organisaties een postcodescan en een mobiliteitsonderzoek uitgevoerd, en ook geholpen bij het maken van een mobiliteitsplan. Het advies, de ideeën en de ondersteuning van BRAMM werden door de werkgevers op prijs gesteld. Daarnaast werd het gewaardeerd dat BRAMM werkgevers met elkaar in contact brengt. Werkgevers op dezelfde locatie kampen vaak met dezelfde problemen. De gezamenlijke zoektocht naar oplossingen had meerwaarde. De adviseurs van BRAMM hadden vaak de rol van aanjager. Doordat mobiliteitsmanagement geen *core business* is voor de organisaties, zakt het snel weg als andere zaken om aandacht vragen.

BRAMM heeft organisaties niet geholpen bij de uitvoering van het mobiliteitsplan. Dat wordt aan de ene kant gewaardeerd (BRAMM is niet opdringerig), aan de andere kant ligt er bij tweetal organisaties een kant-en-klaar plan te verstoffen omdat er geen tijd wordt vrijgemaakt om het uit te voeren.

BRAMM helpt organisaties door middel van onderzoek en advies. Dit wordt door de werkgevers op prijs gesteld. BRAMM helpt organisaties niet bij de uitvoering van het mobiliteitsplan; dit wordt enerzijds gewaardeerd, en anderzijds jammer gevonden.

4.4.6 Verwachtingen en toekomst mobiliteitsmanagement

In deze paragraaf worden de laatste vragen uit het interview besproken.

De geïnterviewde werkgevers hebben geen concrete verwachtingen ten aanzien van de ontwikkeling van mobiliteitsmanagement in hun organisaties de komende twee jaar. Dit komt waarschijnlijk doordat er geen concrete doelen zijn gesteld waarop gestuurd wordt. Veel werkgevers geven aan dat de komende twee jaar de implementatie van HNW zal worden voortgezet. Drie werkgevers geven aan dat de noodzaak om op het gebied van mobiliteit actief te blijven er niet is, omdat er geen acute problemen (meer) zijn. De vier koplopers op het gebied van mobiliteitsmanagement, twee overheidsinstanties, een onderwijsinstelling en een bedrijf uit de sector industrie, geven aan mee te blijven gaan in de ontwikkelingen op het terrein van mobiliteitsmanagement.

Hieronder wordt telkens een opsomming geven van de antwoorden op de gestelde vragen met betrekking op de verwachtingen van werkgevers ten aanzien van MM. De getallen tussen haakjes geven aan hoe vaak een antwoord is gegeven.

Werkgevers die niet veel aan MM doen, geven aan dat ze meer zouden doen wanneer:

- een (parkeer)probleem zou ontstaan dat je met MM kunt oplossen (2)
- een oplossing wordt ontwikkeld die toegevoegde waarde heeft voor de organisatie, zoals e-conferencing (2)
- er meer aandacht voor MM is bij het bestuur van de organisatie
- een verantwoordelijke voor MM wordt aangewezen binnen de organisatie

De werkgevers geven de overheid de volgende adviezen:

- werkgevers blijven stimuleren aan MM te doen door ideeën aan te dragen en werkgevers te prikkelen erover na te blijven denken (3)
- verbeteren van de aansluiting tussen beleid om MM te stimuleren en de wet- en regelgeving (zodat koplopers niet geremd worden door fiscale regelingen en zodat geen tegenstrijdige signalen worden uitgezonden, zoals de overgang naar de werkkostenregeling die nadelig kan zijn voor het fiscaal aantrekkelijk aanschaffen van een fiets voor woon-werkverkeer¹²) (3)
- verbeteren van het OV, inclusief slimme oplossingen voor voor- en natransport (3)
- benaderen van bestuurders in organisaties, om van bovenaf draagvlak voor mobiliteitsmanagement te creëren (2)
- mobiliteitsmanagement insteken vanuit MVO en goed werkgeverschap, en niet zozeer vanuit mobiliteit (2)

¹² De werkkostenregeling is een administratieve lastenverlichting voor werkgevers en vervangt bijna alle huidige onbelaste vergoedingen en verstrekkingen aan de werknemer. De werkkostenregeling houdt in dat de werkgever maximaal 1,4% van zijn totale fiscale loonsom als vergoeding of verstrekking mag aanwijzen en onbelast aan vergoedingen of verstrekkingen mag geven aan haar werknemers (*aangewezen* vergoedingen en verstrekkingen). Wanneer de meer aan aangewezen kosten vergoedt of verstrekt dan 1,4% van de fiscale loonsom, dan is de werkgever over het meerdere loonheffing verschuldigd, tegen een eindheffingstarief van 80% (Deloitte Belastingadviseurs, 2010).

Veel werkgevers passen op dit moment de cafetariaregeling toe (hiermee kan de werkgever kostenneutraal verschillende fiscaal gefaciliteerde vervoersvormen aan werknemers aanbieden) voor de aanschaf van een fiets voor woon-werkverkeer. Onder de werkkostenregeling is het toepassen van de cafetariaregeling nog steeds mogelijk. Verschil echter met de huidige regelgeving is, dat bij enkele werkgevers toepassing van de cafetariaregeling tot gevolg kan hebben dat de werkgever zelf over de waarde van fiets 80% eindheffing verschuldigd is. Dit is het geval indien het algemeen forfait al volledig is benut door overige vergoedingen en verstrekkingen. Toepassing van de cafetariaregeling heeft namelijk alleen tot gevolg dat de werknemer een belastingvoordeel heeft. De fiscale regeling blijft gelijk (Deloitte Belastingadviseurs, 2010).

Per 1 januari 2011 mag de werkgever al gebruik maken van de werkkostenregeling. Vanaf 2014 is de werkkostenregeling verplicht (Deloitte Belastingadviseurs, 2010).

- via subsidies projecten starten om *goodwill* te kweken (2)
- mobiliteitsmanagement ook richten op werknemers, en niet te bang zijn om harde maatregelen te nemen (2)
- bevorderen van de samenwerking tussen organisaties, gemeenschappelijke kansen zoeken voor gemeenschappelijke problemen (1)
- verbeteren van het fietsnetwerk (1)
- verbeteren van de weginfrastructuur (1)
- investeren (faciliteren) in HNW (1)

De werkgever geven aan dat mobiliteitsmanagement geslaagd is, wanneer:

- een reductie van autogebruik / CO₂-uitstoot bereikt wordt (3)
- je kunt aantonen dat door de MM-maatregelen de modal split is veranderd (3)
- iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt voor zijn werk- en reisgedrag / als reizigers keuzereizigers worden (2)
- er meer fietsers bij het bedrijf zijn (2)
- medewerkers tevreden zijn, de organisatie duurzamer wordt en kostenbesparing bereikt wordt (2)
- nooit, MM is voortdurend in beweging (1)
- het parkeerprobleem voor de bezoekers (van een ziekenhuis) is opgelost en medewerkers vitaal zijn (1)

Werkgevers gaan door met het implementeren van Het Nieuwe Werken. Ze zullen meer aan MM gaan doen wanneer een probleem ontstaat, of wanneer een oplossing wordt ontwikkeld die toegevoegde waarde heeft. Werkgevers adviseren de overheid te zorgen voor goede aansluiting tussen beleid om MM te stimuleren en wet- en regelgeving en te investeren in goed openbaar vervoer. Mobiliteitsmakelaars zouden MM moeten insteken vanuit MVO en bestuurders van organisaties moeten benaderen om meer resultaat te boeken. Mobiliteitsmanagement is geslaagd wanneer een reductie van CO₂-uitstoot bereikt wordt en aangetoond kan worden dat de modal split van werknemers is veranderd.

5 Analyse interviews

In dit hoofdstuk worden de interviews geanalyseerd. In de eerste vier paragrafen wordt in hoeverre de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement wordt bepaald door:

- verschillen tussen sectoren (§5.1)
- locatie (§5.2)
- proces in organisaties (§5.3)
- betrokkenheid van werknemers (§5.4)

In §5.5 wordt de gap analyse van de motieven van werkgevers uitgevoerd.

5.1 Verschillen tussen sectoren

Gebaseerd op de literatuur zijn de volgende hypothesen geformuleerd over verschillen tussen sectoren op het gebied van mobiliteitsmanagement:

- Bij de industrie is mobiliteitsmanagement vooral een manier om werknemers extra keuzes te bieden.
- Overheidsorganisaties doen veel aan mobiliteitsmanagement, vooral om het goede voorbeeld te geven naar het bedrijfsleven toe.
- In de zorg is minder aandacht voor mobiliteitsmanagement dan in de andere sectoren.
- De onderwijssector leent zich, ondanks lesroosters, goed voor Het Nieuwe Werken.

De hypothesen zullen per sector besproken worden.

5.1.1 Industrie

Er zijn vier organisaties uit de sector industrie geïnterviewd. Deze organisaties geven hun medewerkers reiskostenvergoeding met een maximumbedrag gebaseerd op een afstand tussen 20 en 35 km. Eén van de organisaties hanteert geen maximumafstand, en heeft een aparte OV-vergoeding; een 1^e klas trajectkaart. Met mobiliteitsmanagement maken deze werkgevers bijvoorbeeld fietsen voor hun werknemers extra aantrekkelijk; één van de organisaties doet mee aan Trappers¹³, ze zorgen voor goede faciliteiten (zoals stallingen dichtbij, oplaadpunten voor e-bikes, fietsreparatie) of organiseren acties (Probeer een E-bike, maar ook een fietsrecorddag waarbij zoveel mogelijk werknemer op de fiets naar het werk komen). Kortom, deze organisaties bieden meer keuzes aan hun medewerkers door mobiliteitsmanagement. Ze nemen dan ook geen azijnmaatregelen.

De geïnterviewde werkgevers hebben ook andere redenen om met MM aan de slag te gaan. Bij één van de werkgevers speelt de leefbaarheid van het bedrijfsterrein een grote rol, bij een andere organisatie komt de aandacht voor mobiliteitsmanagement voort uit de *core business* van het bedrijf. Verder speelt MVO bij alle organisaties een rol.

Twee van de vier geïnterviewde werkgevers zijn bezig met het invoeren van Het Nieuwe Werken in de organisatie, bij een derde is HNW al meer ingeburgerd. Dat gebeurt voornamelijk om mee te gaan met de trend en werknemers een prettige werkomgeving te bieden. Ook kan de werkgever profiteren van de verhoogde productiviteit van de werknemers. Bij de vierde werkgever is HNW slechts op beperkte schaal mogelijk. Ondanks het implementeren van HNW, zijn de geïnterviewde werkgevers terughoudend met thuiswerken, wat toch een belangrijk onderdeel is van HNW. Als de werknemer daarom verzoekt dan is het wel mogelijk, maar het wordt niet gestimuleerd. Flexibele werktijden zijn wel ingeburgerd.

¹³ Wanneer een organisatie meedoet aan Trappers krijgen de werknemers elke keer als ze met de fiets naar het werk komen een (of meer) Trapper per km. Deze waardepunten kunnen besteed worden in de webshop van Trappers (www.trappers.net).

De verwachting dat MM in de sector industrie vooral een manier is om werknemers extra keuzes te bieden lijkt bevestigd door de interviews.

Organisaties uit de sector industrie gebruiken mobiliteitsmanagement om aan MVO-doelstellingen te voldoen en een aantrekkelijke werkgever te zijn. Mobiliteitsmaatregelen van de geïnterviewde industriële organisaties zijn erop gericht de keuzemogelijkheden voor werknemers op het gebied van anders werken en anders reizen te vergroten. De geïnterviewde werkgevers nemen geen azijnmaatregelen.

5.1.2 Overheid

De geïnterviewde overheidsorganisaties hebben regelingen die fiets- en OV-gebruik stimuleren. Twee van de vier organisaties geven automobilisten geen reiskostenvergoeding, terwijl medewerkers die met OV reizen een (80%) kostendekkende vergoeding krijgen en fietsers een fiets van de zaak. Een andere organisatie geeft helemaal geen reiskostenvergoedingen en heeft geen eigen parkeergelegenheid. Medewerkers die met de auto naar het werk reizen betalen dat dus zelf en moeten bovendien betalen voor een parkeerplek; er is voldoende parkeergelegenheid rondom het kantoor, maar allemaal betaald. De laatste organisatie geeft automobilisten wel een vergoeding, maar de vergoeding voor fietsers en OV-gebruikers is hoger.

Verder hebben drie van de vier organisaties flexwerkplekken en komen er steeds meer mogelijkheden beschikbaar op het gebied van Het Nieuwe Werken, zoals tokens voor thuiswerken, Deelstoel, e-conferencing faciliteiten, *“bring your own device”* (waarbij medewerkers i.p.v. een mobieltje van de zaak een bedrag krijgen om zelf een telefoon van te kopen), etc.

Reden voor deze grotere activiteit op het gebied van MM – ten opzichte van de organisaties uit de sector industrie – is een intrinsieke motivatie op het gebied van duurzaamheid, maar ook om het goede voorbeeld te geven aan het bedrijfsleven. Een locatiespecifiek probleem helpt ook als een trigger om met mobiliteitsmanagement aan de slag te gaan. De vooraf geformuleerde verwachting dat overheidsorganisaties veel aan MM doen om het goede voorbeeld te geven wordt bevestigd door de interviews, maar het geven van het goede voorbeeld is niet de enige reden voor overheidsorganisaties om met mobiliteitsmanagement aan de slag te gaan.

Uit de interviews blijkt dat overheidsorganisaties goede regelingen hebben op het gebied van MM. Hun motivatie hiervoor is duurzaamheid en het geven van het goede voorbeeld naar het bedrijfsleven toe, in combinatie met bijvoorbeeld een verhuizing of een parkeerprobleem.

5.1.3 Zorg

De geïnterviewden uit de zorgsector geven aan dat er in de zorg weinig geld voor extra's is op het gebied van arbeidsvoorwaarden en faciliteiten. Mobiliteitsmanagement wordt daar dus als 'iets extra's' beschouwd, wat bovendien geld kost. De geïnterviewde zorginstellingen hebben een reiskostenvergoedingsregeling met grote (50 km) of geen maximumafstanden, slechts één van de zorginstellingen heeft een maximumafstand van 21 km. Er wordt verder niet gedifferentieerd naar vervoerwijze, behalve door één organisatie, die doet mee aan Trappers en heeft een 75% kostendekkende vergoeding voor OV. Daar is echter wel discussie over, vanwege de stijgende kosten. Faciliteiten voor fietsers zijn in de zorg minder goed dan bij de andere sectoren.

Het autogebruik in de zorg is hoog. De geïnterviewde organisaties hebben allemaal parkeerproblemen. Bij alle vier is dat opgelost door het bijbouwen van parkeervoorzieningen. Deze (tijdelijke) oplossingen worden wel aangevuld met stimuleringsmaatregelen, voornamelijk voor fiets en carpool. De geïnterviewde werkgevers geven aan dat het stimuleren van openbaar vervoer in de

zorg niet kansrijk is, gezien de dienstroosters en vaak ook de locatie. Bij één van de ziekenhuizen wordt betaald parkeren voor medewerkers, ondanks veel protest, doorgezet om de bouw van de parkeergarage te financieren. In de zorg is geld een belangrijke factor. Stimuleringsmaatregelen mogen niet teveel kosten want de zorg voor de patiënt staat voorop. De arbeidsvoorwaarden in de zorg lopen vaak achter bij overheid en bedrijfsleven. Op basis van de interviews houdt de hypothese dat er minder aandacht voor mobiliteitsmanagement is in de zorgsector nog steeds stand.

In de zorgsector is er minder aandacht voor mobiliteitsmanagement dan in de andere sectoren, terwijl het autogebruik hoog is, zo blijkt uit de interviews. Verder heeft MM bij de organisaties in de sector zorg geen prioriteit: het wordt beschouwd als iets extra's op arbeidsvoorwaardelijk en facilitair gebied. Daarvoor is minder geld beschikbaar, want de zorg voor de patiënt staat voorop.

5.1.4 Onderwijs

Uit de interviews met drie onderwijsinstellingen blijkt geen duidelijke houding ten opzichte van mobiliteitsmanagement in deze sector. De geïnterviewde organisaties zijn alle drie met mobiliteitsmanagement bezig, maar op verschillend niveau. Eén van de organisaties heeft goede basisregelingen, met een vergoeding voor OV die tweemaal zo hoog is als voor de auto en een vergoeding voor fietsers en voetgangers die binnen 10 km van de organisatie wonen. Deze regelingen bestaan echter al jaren (15-20 jaar) en mobiliteitsmanagement leeft op dit moment niet meer zo bij de organisatie. De andere twee organisaties hebben plannen op het gebied van mobiliteitsmanagement, bij de één al wat verder gevorderd dan bij de ander. Bij de één wordt mobiliteitsmanagement als geheel aangepakt met projecten op het gebied van vervoer, flexibel werken en documentbeheer, bij de andere organisatie wordt een plan bedacht om een vermindering van het aantal parkeerplaatsen door de gebiedsontwikkeling van de campus in goede banen te leiden door het stimuleren van gebruik van fiets en OV. Hoewel het gebruikelijk is dat docenten een deel van hun taken thuis uitvoeren, leeft Het Nieuwe Werken bij twee van de drie organisaties niet. Zij hebben ook geen plannen om daar op korte termijn mee aan de slag te gaan.

De interviews met werkgevers in de sector onderwijs geven geen eenduidig beeld van de houding ten opzichte van mobiliteitsmanagement in deze sector. Ondanks dat in de onderwijssector al regelmatig wordt thuisgewerkt, is bij twee van de drie geïnterviewde organisaties nog maar beperkt aandacht voor HNW.

5.2 Locatie

Deze paragraaf gaat over de invloed van locatie op het mobiliteitsbeleid van de werkgever. Er wordt eerst gekeken naar de locatiemarkers van de geïnterviewde bedrijven en het beleid dat zij hebben. Vervolgens wordt statistiek toegepast om de gevonden verbanden statistisch te toetsen.

5.2.1 Indicatoren

Om het effect van beleid en locatie op de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement te analyseren, worden spiderdiagrammen gebruikt. In deze spiderdiagrammen staan per bedrijf de modal split, het beleid en de geschiktheid van de locatie voor de vier vervoerwijzen – auto, fiets, openbaar vervoer en carpool – weergegeven.

Locatie en beleid zijn per modaliteit beoordeeld op een schaal van 1 tot 10. De modal split is zo weergegeven dat deze opgeteld 10 is. De spiderdiagrammen zijn bedoeld om de vorm van de grafieken te vergelijken, niet zozeer om de absolute getallen te vergelijken. Om de diagrammen te kunnen maken, worden indicatoren gebruikt om de locatie en het beleid van een organisatie te beoordelen. De gebruikte indicatoren worden hieronder toegelicht.

Locatie-indicatoren

Om de locatie van het bedrijf te kunnen beoordelen is gebruik gemaakt van de indicatoren zoals die zijn gedefinieerd voor de bereikbaarheidsprofielen van de ABC-locaties (Hilbers, Snellen, & Hendriks, 2006). Het ABC-beleid is bedacht om het juiste bedrijf op de juiste plek te plaatsen. Locaties zijn ingedeeld naar bereikbaarheidsprofiel; de bedrijven en instellingen naar mobiliteitsprofiel.

De A-locaties zijn de grotere stations en hun omgeving en zijn uitstekend bereikbaar per openbaar vervoer. Deze locaties zijn gereserveerd voor voorzieningen en kantoren, liefst met veel bezoekers en een lage autoafhankelijkheid. Door de goede kwaliteit van het openbaar vervoer hoeven werknemers niet met de auto te komen en kan het aantal parkeerplaatsen beperkt blijven. De B-locaties zijn bediend van redelijk tot goed openbaar vervoer, en zijn bovendien goed bereikbaar met de auto door de ligging nabij een afslag van een autosnelweg. Deze locaties zijn met name geschikt voor kantoren die in hoge mate afhankelijk zijn van een goede autobereikbaarheid, bedrijven in de zakelijke dienstverlening. In de praktijk worden ook andere voorzieningen en kantoren toegelaten. Hier is eveneens een parkeerbeleid van toepassing, maar met minder strikte normen. De C-locaties zijn de echte snelweglocaties: goed bereikbaar met de auto, slecht met het openbaar vervoer. Deze locaties zijn gereserveerd voor de industrie en de transportsector. Voor C-locaties gelden geen maximumparkeernormen. Het onderscheid naar A, B, en C-locaties dekt nog niet alle mogelijkheden. Locaties nabij een secundaire OV-knoop, maar niet bij een autosnelwegafslag liggen, krijgen als lokale OV-locatie het profiel D. Locaties zonder goed OV en ver van een afrit van de snelweg, krijgen als restlocaties het profiel R. Zie ook Tabel 5-1.

Tabel 5-1 Typologie bereikbaarheidsprofielen

	Nabij op-/afrit autosnelweg	Ver van op-/afrit autosnelweg
Nabij intercityknooppunt	A	A
Nabij secundaire OV-knoop	B	D
Overig	C	R

Hilbers et al. (2006) hebben de volgende normen gehanteerd.

Nabij intercityknooppunt:

< 1.000m IC-knoop (*in Brabant zijn dit stations 's-Hertogenbosch, Eindhoven en Breda*)

Nabij secundaire OV-knoop:

< 1.000m IC-station (*bijv. station Tilburg*) of

< 800m station (*bijv. station Best, Rosmalen*) of

< 600m bushalte met minimaal 16 vertrekken per uur tussen 7-19 uur

Nabij op-/afrit autosnelweg:

< 2.000m

Voor de spiderdiagrammen is van de bereikbaarheidsprofielen gebruik gemaakt om de locaties te beoordelen op hun bereikbaarheid voor auto, OV, fiets en carpool. Voor de bereikbaarheid per auto is daarnaast nog rekening gehouden met de parkeergelegenheid en of daarvoor betaald moet worden. In Tabel 5-2 (p. 67) is een overzicht gegeven van de bereikbaarheidsindicatoren voor de spiderdiagrammen en hun weging. In de spiderdiagrammen zijn de indicatoren op een 10-puntsschaal gezet.

Bij de analyse van het locatiebeleid is vanwege de beschikbaarheid van data gekozen om alleen beleid op het gebied van woon-werkverkeer mee te nemen en geen beleid op het gebied van zakelijk verkeer. Bovendien wordt alleen gekeken naar maatregelen op het gebied van 'slim reizen' en niet op het gebied van 'slim werken'.

Tabel 5-2 Locatie-indicatoren

Locatie-indicator		Gewicht
Goede bereikbaarheid per auto		1
Locatiebereikbaarheid	0 A, R en D-locatie 1 B of C-locatie	0,5
Parkeergelegenheid (openbaar)	1 zeer slecht 2 slecht 3 matig/voldoende 4 goed 5 zeer goed	0,25
Betaald parkeren	0 nee 1 ja	0,25
Goede bereikbaarheid per openbaar vervoer		1
Locatiebereikbaarheid	0 C en R-locatie 5 B en D-locatie 10 A-locatie	1
Goede bereikbaarheid per fiets		1
Fietsnetwerk	5 normaal (C-locatie) 7,5 goed (B-locatie) 10 zeer goed (A-locatie)	1

De indicatoren in Tabel 5-3 zijn gebruikt om het beleid van de werkgevers te kunnen beoordelen.

Tabel 5-3 Beleidsindicatoren

Beleidsindicator		Gewicht
Beleid om auto te stimuleren		1
Reiskostenvergoeding	0 geen vergoeding 1 vergoeding < €0,19/km 2 vergoeding van €0,19/km	0,5
Parkeergelegenheid (eigen terrein)	1 zeer slecht 2 slecht 3 matig/voldoende 4 goed 5 zeer goed	0,25
Betaald parkeren	0 nee 1 ja	0,25
Beleid om openbaar vervoer te stimuleren		1
Reiskostenvergoeding	0 geen vergoeding 0,5 50% kostendekkende vergoeding (etc.) 1 100% kostendekkende vergoeding	0,5
Voor- en natransport (zowel bus als fiets)	0 geen vergoeding 0,5 niet-kostendekkende vergoeding 1 kostendekkende vergoeding	0,5
Beleid om fietsgebruik te stimuleren		1
Reiskostenvergoeding	0 geen vergoeding 1 evenveel als automobilist 2 meer dan automobilist	1/6
Fietsenplan	0 geen fietsenplan 1 fietsenplan 2 fiets van de zaak	1/6
Stalling	0 geen stalling 1 afgesloten fietsenstalling 2 bewaakte fietsenstalling	1/6

Fietsreparatie	0 geen reparatiemogelijkheid 1 gereedschap / materiaal aanwezig 2 fietsenmaker	1/6
Fietsprojecten	0 geen projecten 1 1 project 2 2 projecten	1/6
Overige faciliteiten	0 niets 1 douche of oplaadpunt e-bike 2 douche en oplaadpunt e-bike	1/6
Beleid om carpoolen te stimuleren		1
Reiskostenvergoeding	0 evenveel of minder dan solo-autogebruik 1 meer dan solo-autogebruik	1/3
Carpoolmatchvoorziening	0 nee 1 ja	1/3
Parkeervoordeel	0 nee 1 ja	1/3

5.2.2 Spiderdiagrammen

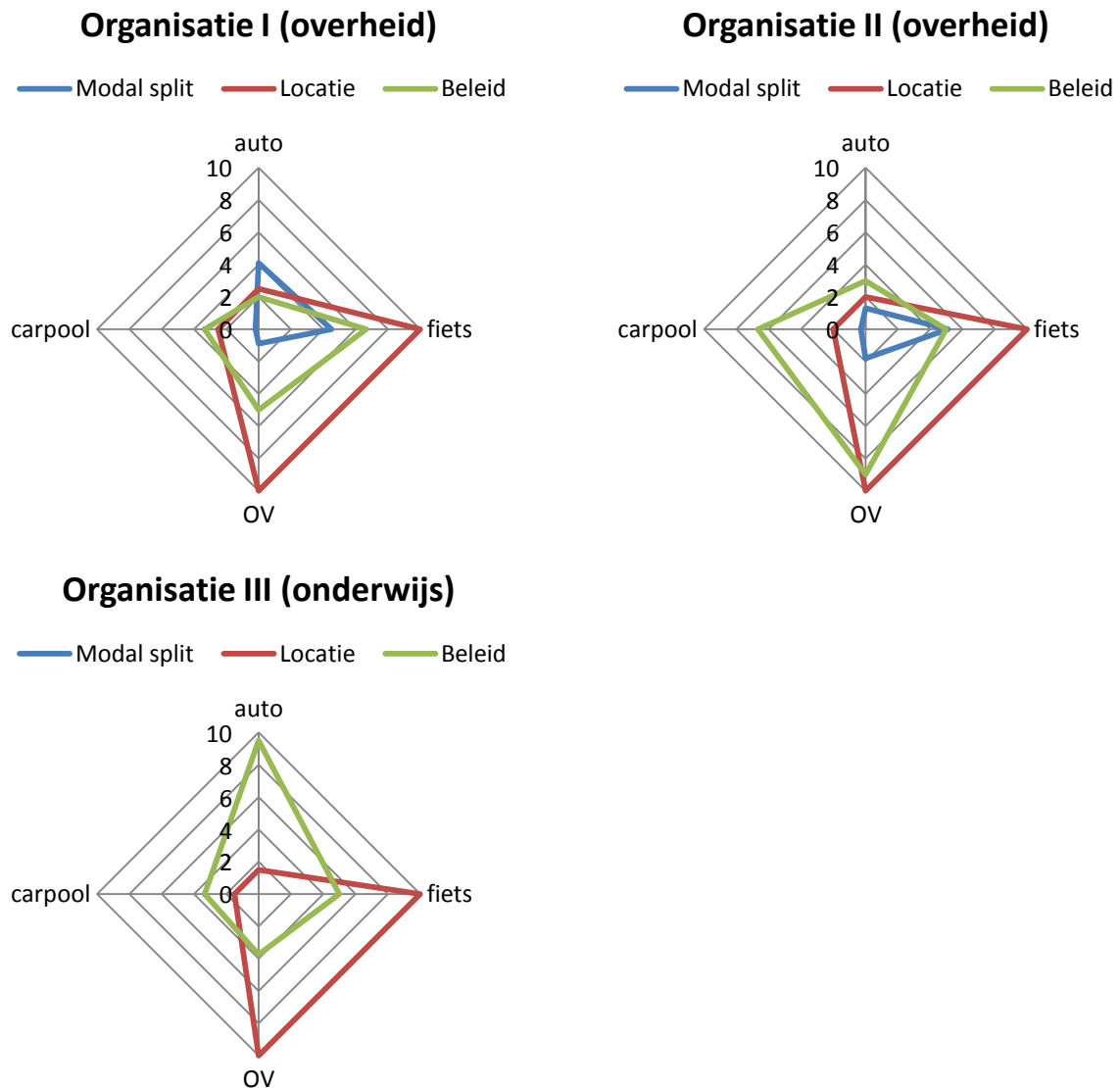
In deze paragraaf worden de spiderdiagrammen met de modal split, beleid en locatie van de geanonimiseerde werkgevers bestudeerd. Per organisatie is maar één modal split bekend (0-meting). Er heeft geen meting plaats gevonden naar de verandering in de modal split als gevolg van veranderingen in beleid. Voor elk van de geïnterviewde bedrijven wordt een spiderdiagram weergegeven. De presentatie van de spiderdiagrammen gebeurt aan de hand van A, B, C, D en R-locatie.

Organisaties op A-locaties

In Figuur 5-1 (p.69) zijn de drie geïnterviewde organisaties die op een A-locatie zijn gevestigd, weergegeven in drie spiderdiagrammen. Het zijn twee overheidsorganisaties en een onderwijsinstelling. Van de onderwijsinstelling zijn geen modal split gegevens beschikbaar.

Op de vier assen staan vier vervoerwijzen weergegeven: auto, fiets, OV en carpool. De blauwe grafiek geeft de modal split weer van de medewerkers van de organisatie. De rode grafiek laat zien in hoeverre de locatie van de organisatie bereikbaar is voor de vier vervoerwijzen. De groene grafiek laat zien in hoeverre het beleid van de organisatie de vier vervoerwijzen stimuleert. Bijvoorbeeld, bij organisatie I gaat 45% van de medewerkers met de fiets naar het werk. De locatie van deze organisatie is goed bereikbaar per fiets en OV, maar minder per auto. Het beleid van de organisatie stimuleert voornamelijk fiets en OV-gebruik.

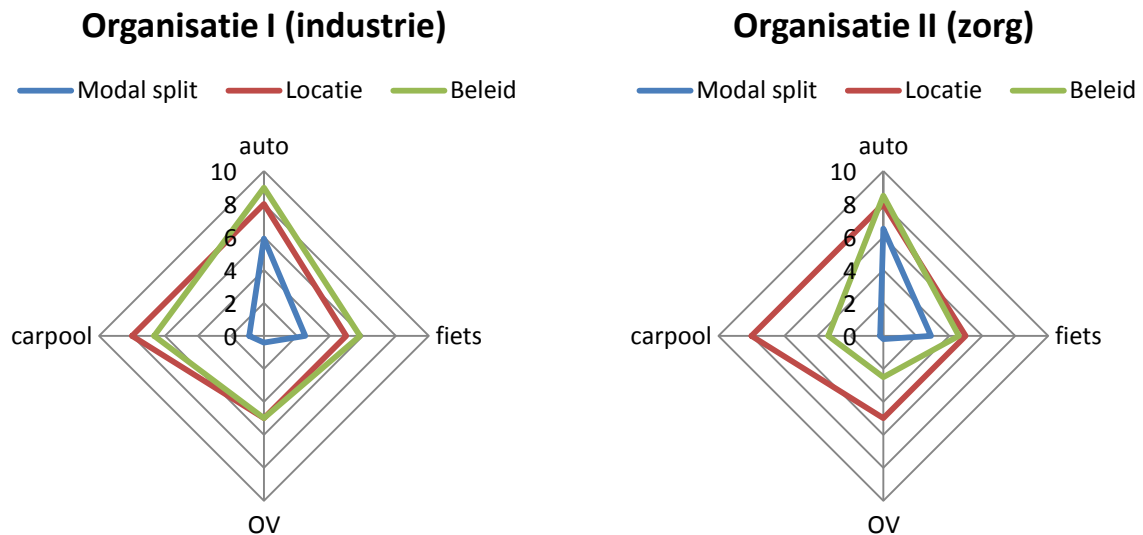
A-locaties hebben een goede OV- en fietsbereikbaarheid. Dit zie je bij de overheidsorganisaties terug in de modal split: het autogebruik bij deze organisaties is het laagst van alle interviews en het fietsgebruik het hoogst. Bij beide organisaties wordt dit ondersteund door beleid dat autogebruik ontmoedigd en de andere vervoerwijzen stimuleert. Hier valt dus niet te zeggen welke van de twee (locatie of beleid) de meeste invloed heeft, maar wel dat een combinatie van de twee voor het grootste effect zorgt.



Figuur 5-1 Organisaties op A-locaties

Organisaties op B-locaties

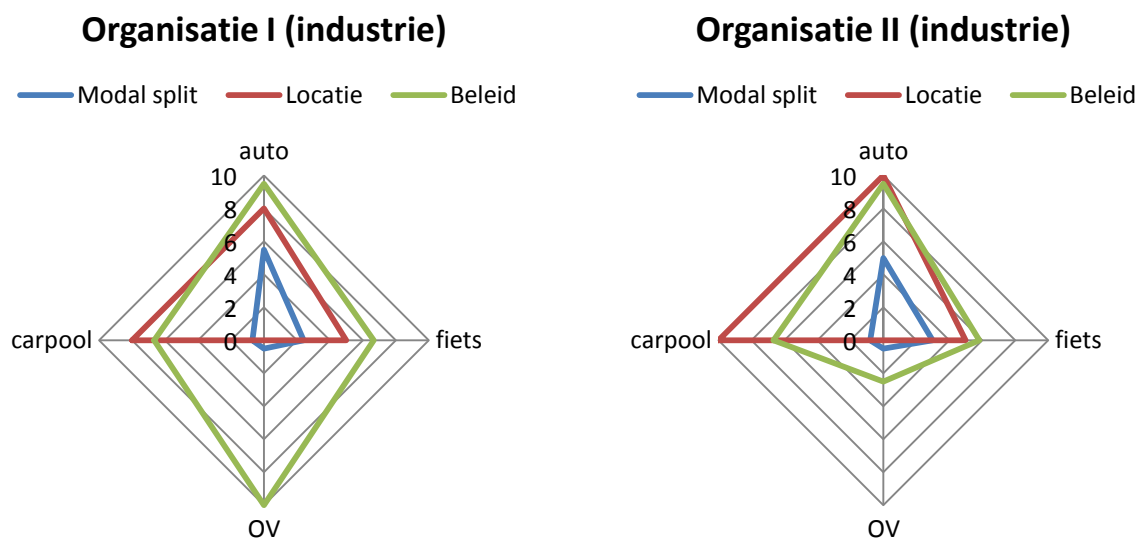
Twee van de geïnterviewde organisaties, een industriële organisatie en een zorginstelling, zitten op een B-locatie; vlakbij de snelweg en bij een regionaal OV-knooppunt (zie Figuur 5-2, p.70). Het aandeel OV in de modal split is bij beide organisaties laag, 4% en 2%. Dat kan komen doordat de locatie weliswaar een regionaal OV-knooppunt is, maar bij beide organisaties ver van het station afligt, ongeveer 20 minuten met de bus. Medewerkers die overstappen van trein op bus of fiets zijn dus lang onderweg naar het werk. Bij de zorginstelling wordt dat onderkend. Daar wordt bewust niets gedaan om OV te stimuleren. De industriële organisatie heeft wel een regeling om het OV-gebruik te stimuleren.



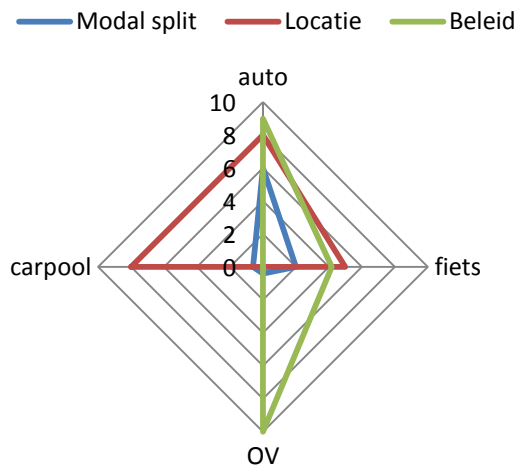
Figuur 5-2 Organisaties op B-locaties

Organisaties op C-locaties

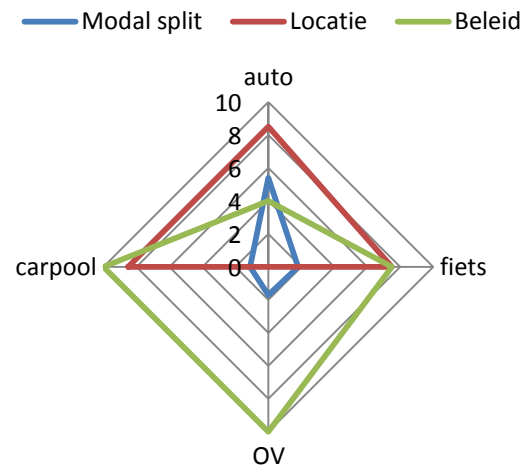
Er zijn vier organisaties op C-locaties; drie organisaties uit de sector industrie, en één overheidsorganisatie (zie Figuur 5-3, p.70-71). De modal splits van deze organisaties lijken op elkaar. Het grootste deel van de medewerkers reist met de auto (50-60% van de werknemers), dan fiets (20-30%), en daarna carpool (6-8%) en OV (4-5%). Echter, bij de overheidsorganisatie is het aandeel fietsers iets kleiner (18% van de werknemers), ten gunste van OV (17%) en carpool (11%). Dat is opvallend, omdat een C-locatie per definitie niet in de buurt is van een intercityknooppunt of een secundaire OV-knoop. Het beleid bij deze organisatie is echter gericht op OV, fiets en carpool. Automobilisten krijgen niets. Bij twee industriële organisaties wordt minder onderscheid gemaakt tussen vervoerwijzen in de reiskostenvergoeding. Aangezien de locatie voor OV niet geschikt is, wordt er dan ook weinig gebruik gemaakt van deze vervoerwijze. Er wordt wel veel gefietst bij één van deze organisaties: 30% van de werknemers fietst. De geïnterviewde gaf aan dat een groot deel van de werknemers in de buurt van het werk woont en dat er fietsacties, zoals een jaarlijkse fietstocht, worden georganiseerd om fietsen te promoten. Bij de derde industriële organisatie is er wel een royale vergoedingsregeling voor OV-reizigers, plus een pendelbus van en naar het station. Het OV-gebruik is echter niet hoger dan bij de andere industriële organisaties.



Organisatie III (industrie)



Organisatie IV (overheid)

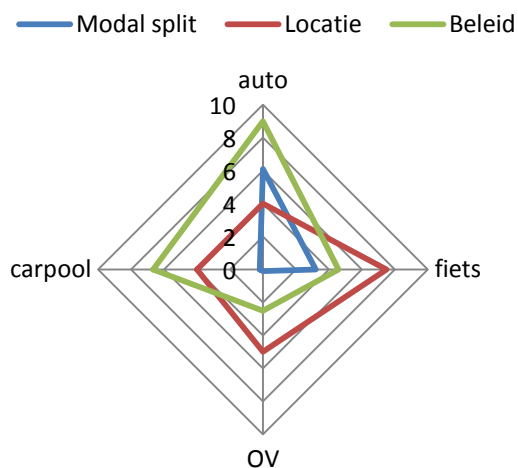


Figuur 5-3 Organisaties op C-locaties

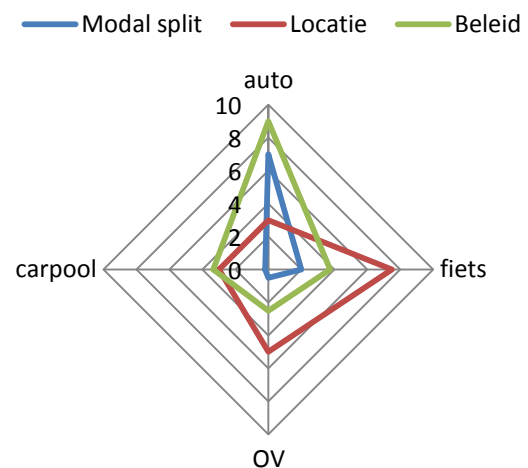
Organisaties op D-locaties

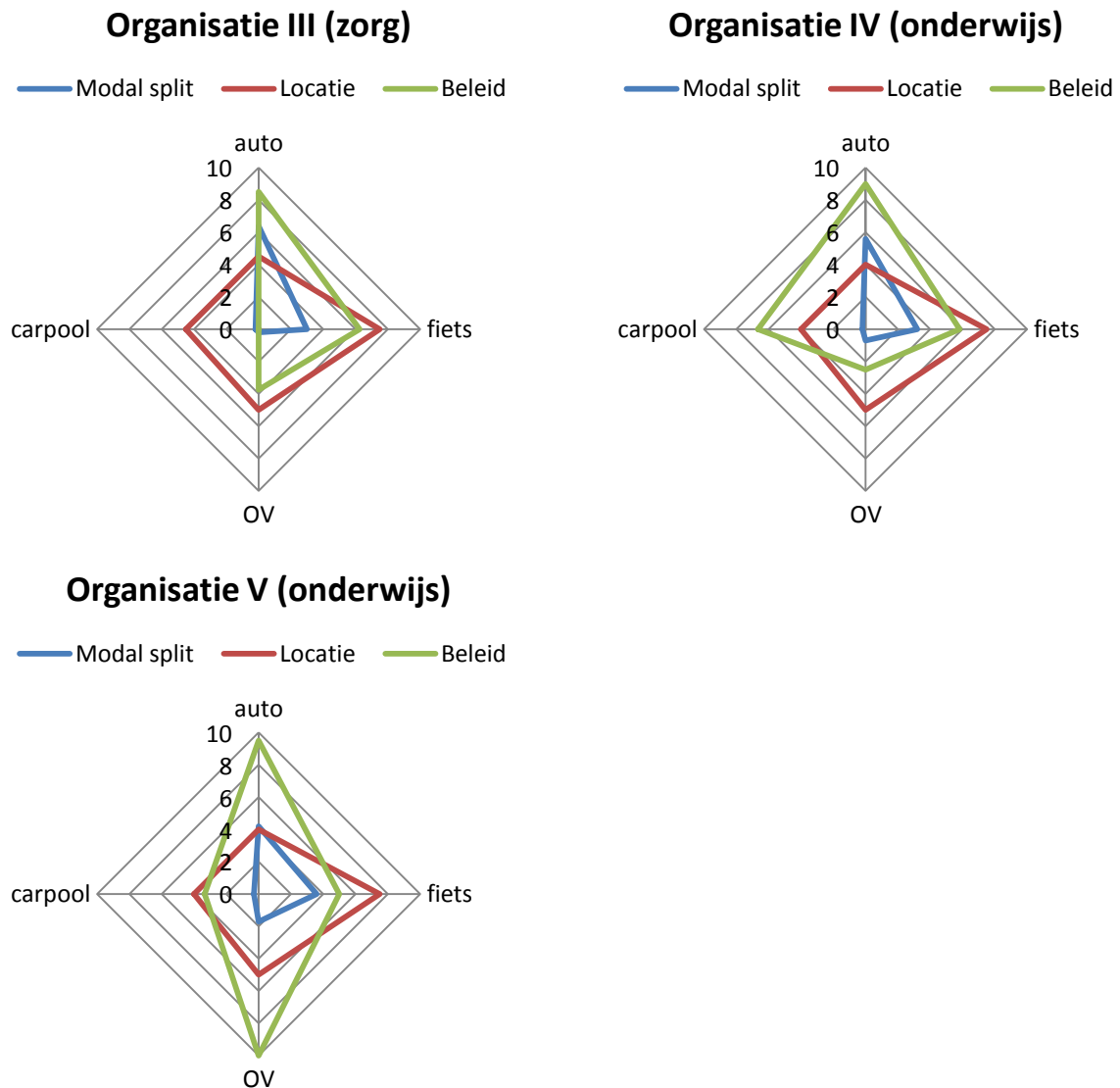
Drie ziekenhuizen en twee onderwijsinstellingen zijn gevestigd op D-locaties (zie Figuur 5-4, p.71-72), nabij een secundaire OV-knoop, ver van op-/afrit autosnelweg. In de spiderdiagrammen van de organisaties op D-locaties is de locatie weergegeven met kleine ruiten. Dit betekent dat deze locaties voor geen van de vervoerwijzen echt aantrekkelijk is. Dit vertaalt zich, net als bij de C-locaties, in een hoog autogebruik, met fiets als tweede vervoerwijze. Het beleid van deze organisaties is niet gericht op het stimuleren van OV en carpool; het OV-gebruik is laag en van carpool wordt vrijwel geen gebruik gemaakt. Eén van de onderwijsorganisaties heeft wel een goede regeling voor OV en fiets, dat is ook terug te zien door een significant lager autogebruik dan de andere organisaties op D-locaties en een hoog fiets- en OV-gebruik.

Organisatie I (zorg)



Organisatie II (zorg)





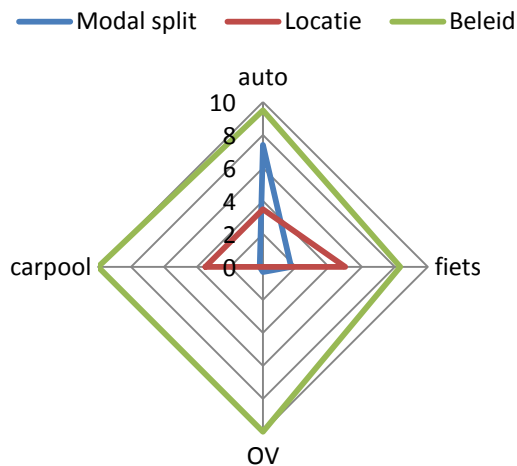
Figuur 5-4 Organisaties op D-locaties

Organisaties op R-locaties

Bij de geïnterviewde organisaties zat één overheidsinstelling op een R-locatie: ver van de snelweg én ver van het openbaar vervoer (zie Figuur 5-5, p.73). De oppervlakte onder de locatiegrafiek is nog kleiner dan die van de organisaties op een D-locatie.

De organisatie is twee jaar geleden naar deze locatie verhuisd en heeft haar mobiliteitsregelingen drastisch aangepast ten gunste van fiets, OV en carpool. De meting van de modal split heeft echter plaatsgevonden direct na de verhuizing en voordat de nieuwe regelingen zijn ingevoerd. Het effect van deze regelingen en een D-locatie op de modal split is dus niet af te leiden uit deze figuur. Auto was de dominante vervoerwijze voor de medewerkers van deze organisatie. Voor mensen die in de buurt wonen is de fiets een aantrekkelijk alternatief, want de organisatie heeft nu een kilometervergoeding aan fietsers die hoger is dan die van de automobilisten. Voor OV is er een kostendekkende vergoeding, waarbij eventueel voor- en/of natransport per fiets per kilometer wordt vergoed. Naar verwachting is de modal split van deze organisatie inmiddels veranderd ten gunste van de andere vervoerwijzen dan auto.

Organisatie I (overheid)



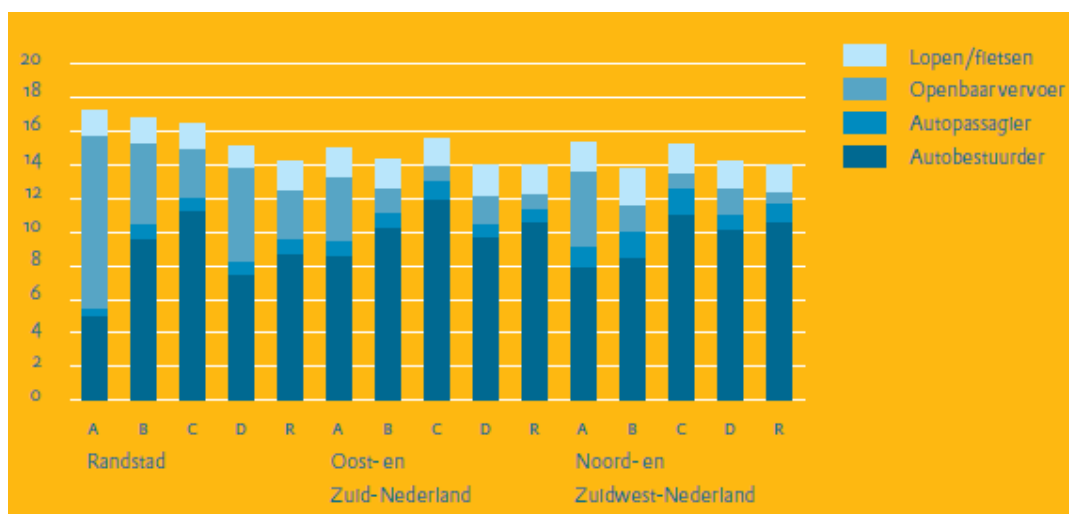
Figuur 5-5 Organisatie op R-locatie

Vergelijking MM-werkgevers en niet-MM-werkgevers

Ten slotte zijn de spiderdiagrammen van werkgevers die actief zijn op het gebied van MM en die van werkgevers die niet actief zijn op het gebied van MM (zie ook Tabel 4-1 Categorieën werkgeversinterviews, pagina 44) met elkaar vergeleken. Hieruit blijkt het volgende:

- de locatie van de organisatie lijkt niets uit te maken voor het beleid dat de werkgever voert op het gebied van MM;
- echter, resultaat boeken op het gebied van mobiliteitsmanagement hangt nauw samen met de juiste locatie, omdat medewerkers zich daarnaar gedragen wanneer er geen andere prikkels zijn.

Deze laatste waarneming wordt bevestigd door onderzoek naar het locatiebeleid. Hilbers et al. (2006) laten in Figuur 5-6 zien dat op A-locaties relatief veel gebruik wordt gemaakt van het openbaar vervoer. Op C-locaties wordt veel gebruik gemaakt van de auto, en B-locaties zitten wat autogebruik betreft tussen A en C-locaties in. Het aandeel fietsen/lopen is voor alle bereikbaarheidsprofielen ongeveer gelijk.



Figuur 5-6 Afgelegde afstand per vervoerwijze in km per woon-werkverplaatsing in de spits, 2001 (Hilbers et al., 2006, p.45)

5.2.3 Statistiek

Met behulp van de spiderdiagrammen is in de vorige paragraaf de relatie tussen locatie, mobiliteitsbeleid en modal split per organisatie weergegeven en geanalyseerd. In deze paragraaf wordt bekeken of er statistische verbanden zijn aan te tonen tussen deze drie.

Er wordt gebruik gemaakt van de data van 14 van de geïnterviewde organisaties (er is één geïnterviewde organisatie waarvan de modal split niet bekend is), plus nog data uit 15 andere mobiliteitsonderzoeken van BRAMM. Van deze laatste groep zijn alleen gegevens over de locatie bekend, niet over het beleid. Vanwege de kleine steekproef en omdat er veel variabelen zijn (zie Tabel 5-2 en 5-3 op p.67), is het niet gelukt om tot een statistisch significant model te komen waarin zowel beleidsindicatoren als locatie-indicatoren zijn meegenomen. Om het aantal variabelen te beperken is ervoor gekozen om niet alleen de locatie-indicatoren zoals de afstand tot snelweg en treinstation mee te nemen, maar ook te kijken of er een beter model te maken is door de locatie-indicatoren samen te voegen tot één variabele, het bereikbaarheidsprofiel van de locatie. De theorie hierover is aan bod gekomen in §5.2.1.

Lineaire regressie

Ten eerste is gekeken of het met behulp van lineaire regressie mogelijk is de modal split te voorspellen aan de hand van locatie- en beleidsindicatoren. Daarbij is gebruik gemaakt van een achterwaartse (*backward*) selectieprocedure. Dat betekent dat eerst alle predictoren worden meegenomen, waarna op basis van significantie bepaald wordt of er variabelen verwijderd kunnen worden: de minst significante voorspeller wordt uit het model verwijderd. Dan wordt opnieuw een model berekend, waarbij net zolang variabelen verwijderd worden tot de overige variabelen significant van invloed zijn op de te voorspellen (afhankelijke) variabele. Vanwege het geringe aantal interviews ($n = 29$) is daarbij gekozen voor een significantieniveau van $p = 0,10$ als grenswaarde (dus 90% significantie).

In Bijlage E is een toelichting gegeven op de gebruikte statistiek. E.1 bevat een overzicht van de gebruikte variabelen en hun betekenis. De naamgeving van de variabelen werkt als volgt: de hoofdletters *L*, *B* en *MS* staan voor locatie, beleid en modal split. Deze worden gevolgd door een kleine letter *a*, *ov*, *f* en *c*, die staan voor de vier vervoerwijzen auto, openbaar vervoer, fiets en carpool.

Als eerste wordt een model getest met het autoaandeel (*MSa*) als afhankelijke variabele en locatievariabelen als predictoren. Het autoaandeel van de 29 organisaties is weergegeven in Tabel 5-4:

Tabel 5-4 Autoaandeel in de modal split van de organisaties

Organisatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
MSa (%)	59	55	50	60	54	41	13	74	61	70	65	64	56	42	50
Organisatie	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
MSa (%)	56	47	67	49	69	64	40	51	59	49	69	62	66	75	

Het valt op dat organisatie 7 een zeer laag autoaandeel heeft in vergelijking met de rest van de geïnterviewde organisaties. Om te bepalen of nummer 7 een *outlier* is, wordt als onder- en bovengrens het gemiddelde min of plus tweemaal de standaarddeviatie gekozen ($MSa_{gem} \pm MSa_{std}$). De gemiddelde waarde is $MSa_{gem} = 56,4\%$ met standaarddeviatie $MSa_{std} = 12,7\%$. De onder- en bovengrens zijn dan $31,0\% - 81,9\%$. Dit betekent dat nummer 7 ($MSa_7 = 13\%$) inderdaad een *outlier* is. Als we deze waarde uit de dataset verwijderen wordt het gemiddelde $MSa_{gem} = 58,0\%$ en de standaarddeviatie $MSa_{std} = 9,8\%$. De onder- en bovengrens zijn dan $38,4\% - 77,6\%$. Er zijn dan geen *outliers* meer, dus de overige 28 organisaties worden wel gebruikt in de analyse.

De locatievariabelen zijn: Lp (dummies), Laa, Lat, Lab_meter en Lpb¹⁴. Na de selectieprocedure blijft alleen de variabele Lat over. In de Figuur 5-7 zijn de SPSS uitkomsten van het model weergegeven.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466 ^a	,217	,187	8,82899

a. Predictors: (Constant), Lat

Coefficients ^a										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	53,481	2,368	22,581	,000	48,613	58,350			
	Lat	1,437	,535	,466	2,688	,012	,338	2,536	1,000	1,000

a. Dependent Variable: MSa

Figuur 5-7 Lineaire regressie MSa(Lat); SPSS output

De regressievergelijking luidt als volgt: $MSa = 53,481 + 1,437 * Lat$. Het betrouwbaarheidsinterval voor de waarde van de coëfficiënt van Lat is in zijn geheel positief. Dit betekent dat hoe groter de afstand tot het treinstation is, hoe meer werknemers met de auto gaan. Het regressiemodel van de locatievariabelen heeft een waarde $R^2 = 0,466$. Dit betekent dat 47% van de variantie in de MSa wordt verklaard door het model. Dit is een lage waarde, maar gezien de kleine steekproef is dat wel logisch.

Op dezelfde manier is ook lineaire regressieanalyse toegepast op de afhankelijke variabelen MSf, MSov en MSc. In de Figuren 5-8, 5-9 en 5-10 zijn de resultaten van het model voor MSf, MSov en MSc te zien.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,595 ^a	,354	,274	7,77496

a. Predictors: (Constant), Lab_meter, Laa, Lat

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	20,781	5,023		4,137	,000	10,414	31,149
	Laa	1,768	,966	,349	1,830	,080	-,226	3,762
	Lat	-1,149	,577	-,400	-1,992	,058	-2,340	,042
	Lab_meter	,016	,009	,329	1,813	,082	-,002	,033

a. Dependent Variable: MSf

Figuur 5-8 Lineaire regressie MSf(Laa, Lat, Lab_meter); SPSS output

$MSf = 20,781 + 1,768 * Laa - 1,149 * Lat + 0,016 * Lab_meter$ met $R^2 = 0,595$. Het betrouwbaarheidsinterval van de waarden van de coëfficiënten omvat echter de 0. Dit betekent dat de invloed van de predictoren zowel positief als negatief kan zijn.

¹⁴ Lp is de parkeergelegenheid op de bedrijfslocatie; Laa is de afstand tot de autosnelweg, Lat is de afstand tot het treinstation, Lab is de afstand tot de bushalte en Lpb is een nominale variabele met de waarden 0 en 1: bij "1" betalen automobilisten voor het parkeren van hun auto.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,594 ^a	,353	,256	2,70316

a. Predictors: (Constant), Lab_meter, Lpb, Laa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	8,433	1,865		4,522	,000	4,543	12,323
	Laa	-,837	,413	-,498	-2,028	,056	-1,698	,024
	Lpb	5,266	1,757	,697	2,998	,007	1,602	8,931
	Lab_meter	-,006	,003	-,397	-2,028	,056	-,013	,000

a. Dependent Variable: MSov

Figuur 5-9 Lineaire regressie MSov(Laa, Lpb, Lab_meter); SPSS output

$MSov = 8,433 - 0,837 * Laa + 5,266 * Lpb - 0,006 * Lab_meter$ met $R^2 = 0,594$. De richting van de coëfficiënten van Lpb en Lab_meter is betrouwbaar. Die van Laa niet, omdat het betrouwbaarheidsinterval de 0 omvat.

De resultaten van dit model betekenen dat het aandeel OV in de modal split groter wordt als werknemers betaald moeten parkeren in de omgeving van het kantoor, en dat het aandeel OV kleiner wordt als de afstand tot het busstation (en wellicht ook de afstand tot de autosnelweg) groter is.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,443 ^a	,197	,158	1,23442

a. Predictors: (Constant), Lat

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,304	,431		3,028	,006	,409	2,200
	Lat	,348	,153	,443	2,266	,034	,029	,667

a. Dependent Variable: MSc

Figuur 5-10 Lineaire regressie MSc(Lat); SPSS output

$MSc = 1,304 + 0,348 * Laa$ met $R^2 = 0,443$. Dit model zegt dat het aandeel carpoolers in de modal split groter wordt als de afstand tot het treinstation groter is.

Voor de 14 geïnterviewde organisaties waarvan de modal split bekend is, is op dezelfde manier een analyse gedaan met de modal split als afhankelijke variabele en de beleidsvariabelen (zie §5.2.1 en bijlage E.1) als predictoren (bij de 15 organisaties waarvan alleen een mobiliteitsonderzoek beschikbaar was konden geen beleidsindicatoren worden afgeleid), hier kwamen echter geen significante resultaten uit. Het is dus ook niet gelukt om statistisch significante modellen op te stellen die het autoaandeel (of het aandeel van een andere vervoerwijze) in de modal split te verklaren aan de hand van locatie- én beleidsvariabelen. Op basis van de resultaten van de lineaire regressieanalyse kan geen uitspraak worden gedaan over wat doorslaggevend is voor het autogebruik van medewerkers van bedrijven: locatie of bedrijfsbeleid.

Logistische regressie

Om de invloed van één of meer onafhankelijke variabelen op een afhankelijke variabele na te gaan, wordt lineaire regressie analyse gebruikt. Lineaire regressie gaat ervan uit dat de afhankelijke variabele continue van aard is. Echter, wanneer de afhankelijke variabele van een ander meetniveau is, bijvoorbeeld een nominale variabele met slechts enkele categorieën, dan zijn er diverse analysetechnieken ontwikkeld (zie bijvoorbeeld Lammers et al. (2007)). Voor een afhankelijke variabele die dichotoom van aard is (twee categorieën) kan logistische regressie analyse gebruikt worden. In formulevorm:

$$\ln \frac{p_{wel}}{p_{niet}} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots$$

Dit model lijkt op het lineaire regressiemodel: α is het intercept, β_1 is de parameter die het effect van X_1 aangeeft, β_2 is de parameter die het effect van X_2 aangeeft, etc. (Sieben & Linssen, 2009).

Het logistisch model kan ook omgezet worden in een kansmodel. De kans dat, gegeven een aantal locatiekenmerken, een werkgever een MM-werkgever is, is gelijk aan:

$$p_{wel} = \frac{e^{(\alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots)}}{e^{(\alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots)} + 1}$$

De kans dat een werkgever geen MM-werkgever is, is gelijk aan:

$$p_{niet} = \frac{1}{e^{(\alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots)} + 1}$$

Hieruit volgt dat $p_{wel} + p_{niet} = 1$ en de afhankelijkheid is niet lineair (Sieben & Linssen, 2009).

Met logistische regressie is een model gemaakt dat verklaart of een werkgever een MM-werkgever is of niet, aan de hand van locatievariabelen. Voor dit model is alleen de data van de 15 geïnterviewde werkgevers gebruikt, omdat deze werkgevers aan de hand van de beleidsindicatoren ingedeeld konden worden als MM-werkgever of niet-MM-werkgever. Hierbij is opnieuw gebruik gemaakt van de achterwaartse selectieprocedure. Er blijft maar één variabele over, Laa, die net niet voldoet aan het significantieniveau van 90% (zie in Figuur 5-11, tabel Variables in the Equation, p.78), maar dat is gezien de kleine steekproef ook niet verwonderlijk.

We zullen eerst kijken of het model goed bij de data past. Theorie daarover is te vinden in Bijlage E.2. De Chi²-toets vergelijkt de -2LL=17,203 met de aannemelijkheid van een model met alleen een constante: Chi²=2,987. Er is 1 vrijheidsgraad, want één variabele. Een Chi² van 2,987 is significant bij 1 vrijheidsgraad. Dit betekent dat het model met variabele Laa (afstand tot de autosnelweg) beter bij de data past dan een model zonder deze variabele.

De drie pseudo R² waarden voor de proportie verklaarde variantie zijn laag:

- McFadden R² = $\frac{(-2LL_0) - (-2LL_M)}{-2LL_0} = \frac{2,987}{17,203 + 2,987} = 0,148$
- Cox & Snell R² = 0,181
- Nagelkerke R² = 0,244

De verschillen tussen de data en de modeluitkomsten in de Hosmer en Lemeshow test zijn niet significant. Echter, omdat het om een kleine steekproef gaat, geeft deze test meestal aan dat het model past. Het kan dus nog steeds zo zijn dat het model niet past.

Nu we de fit van het model weten, kunnen we naar de uitkomsten kijken. Het model zoals dat is berekend in SPSS ziet er als volgt uit:

$$\ln \frac{p_{wel}}{p_{niet}} = 1,36 - 0,589 * Laa$$

Dit betekent dat de kans dat een werkgever een MM-werkgever is kleiner wordt naarmate de afstand tot de snelweg groter wordt met een factor $e^{0,589} = 0,555$ (zie kolom Exp(B) uit de tabel

Variables in the Equation). Dus de kans dat een werkgever een MM-werkgever is, is groter als deze werkgever dichtbij de snelweg gevestigd is. De steekproef is echter niet groot genoeg om daar uitsluitsel over te geven.

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	2,987	1	,084
	Block	2,987	1	,084
	Model	2,987	1	,084

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	17,203 ^a	,181	,244

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	3,414	6	,755

Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		MMwg = niet		MMwg = wel		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	2	1,693	0	,307	2
	2	1	1,588	1	,412	2
	3	2	1,530	0	,470	2
	4	1	1,442	1	,558	2
	5	1	1,103	1	,897	2
	6	1	,794	1	1,206	2
	7	1	,583	1	1,417	2
	8	0	,268	1	,732	1

Classification Table^a

Observed			Predicted		
			MMwg		Percentage Correct
			niet	wel	
Step 1	MMwg	niet	7	2	77,8
		wel	2	4	66,7
		Overall Percentage			73,3

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Laa	-,589	,368	2,560	1	,110	,555
	Constant	1,360	1,217	1,249	1	,264	3,897

a. Variable(s) entered on step 1: Laa.

Figuur 5-11 SPSS output logistische regressie

5.2.4 Conclusie

De resultaten van analyse van de spiderdiagrammen lijken erop te wijzen dat een laag autoaandeel in de modal split bereikt wordt door een combinatie van beleid gericht op fiets, OV en carpool en een locatie die goed bereikbaar is per fiets en OV. Van de 15 geïnterviewde organisaties hebben de 2 overheidsorganisaties op een A-locatie met een goed beleid voor OV, fiets en carpool ten opzichte van de auto het laagste autogebruik onder werknemers (13% en 41%). Dan is er nog een onderwijsorganisatie met een autoaandeel van 42% op een D-locatie. Deze organisatie geeft OV-gebruikers een tweemaal zo hoge vergoeding als autogebruikers, plus een bedrag voor natransport. Ook werknemers op loop- of fietsafstand krijgen een vergoeding. Ook hier zorgt een combinatie van locatie en beleid dus voor een laag autogebruik.

Organisaties op B en D-locaties zijn minder goed bereikbaar per OV. Om de geïnterviewde organisaties op deze locaties te bereiken moet je overstappen van de trein op de bus of fiets. Bij twee van de zorginstellingen op D-locatie is dat een reden om OV niet verder te stimuleren, zo blijkt uit de interviews. Bij de drie zorginstellingen op een D-locatie is het autogebruik het hoogst.

Van de geïnterviewde werkgevers op C-locaties hebben de drie industriële organisaties beleid dat reizen met de auto stimuleert, althans, niet ontmoedigd. De overheidsorganisatie op een C-locatie ontmoedigt het reizen met de auto wél. Dit zie je terug in het OV-gebruik bij deze organisatie, alleen is het autogebruik niet veel lager dan bij de andere organisaties. Het fietsgebruik is wel lager; een verklaring zou kunnen zijn dat werknemers van deze werkgever relatief ver van het werk wonen.

Bij een vergelijking van de locaties van MM-werkgevers en niet-MM-werkgevers valt op dat de locatie niets lijkt uit te maken voor het beleid dat de werkgever voert op het gebied van MM. Wel blijkt dat MM-beleid op de juiste locatie meer effect heeft op de modal split dan MM-beleid op een locatie die niet geschikt is voor OV en fiets.

Bij de analyse van de spiderdiagrammen moet worden opgemerkt dat de woonlocatie van de medewerkers van de organisaties in deze analyse niet is meegenomen, omdat daar niet voldoende gegevens van beschikbaar waren. De bereikbaarheid van de woonlocatie van werknemers voor de verschillende vervoerwijzen en de afstand tot de organisatie zullen ook een rol spelen in de vervoerwijzekeuze van werknemers (zie bijvoorbeeld Hilbers et al. (2006)).

De statistische analyse van de invloed van locatie- en beleidsindicatoren op de modal split is uitgevoerd op een kleine dataset: 28 organisaties. De betrouwbaarheid ervan is dus gering. Er is telkens alleen een verband gevonden tussen locatie en modal split of locatie en de variabele of een werkgever een MM-werkgever is of niet. De invloed van de locatie op de modal split is als volgt: organisaties die verder van een treinstation af liggen hebben een hoger autoaandeel in de modal split. Bij betaald parkeren treedt een stijging op van het aandeel OV in de modal split. Het aandeel carpoolers stijgt wanneer de afstand van de organisatie tot de snelweg toeneemt. De analyse van de organisaties geeft een indicatie dát deze effecten bestaan. De grootte ervan zal door de kleine steekproef niet erg betrouwbaar zijn.

Er is geen verband gevonden tussen mobiliteitsbeleid en modal split. Dit kan twee oorzaken hebben. Ten eerste was de dataset om beleid mee te toetsen erg klein, $n = 15$. Ten tweede kan het zo zijn dat er geen verband is tussen de modal split en het mobiliteitsbeleid van de werkgever. Echter, de analyse van de spiderdiagrammen in §5.2.2 suggereert dat er wel een verband is tussen deze twee variabelen. Vervolgonderzoek met meer data is dus nodig om te onderzoeken wat het verband is tussen het mobiliteitsbeleid van werkgevers en de modal split van werknemers.

De resultaten van de locatieanalyse laten zien dat locatie en beleid van organisaties beide invloed hebben op de modal split van de werknemers van de organisaties. Woonlocatie van de werknemers

is in deze analyse niet meegenomen, maar uit de literatuur blijkt dat deze ook invloed heeft. Over de mate van de invloed van elke factor valt niets te zeggen, omdat de steekproef te klein is. Deze analyse geeft geen antwoord op de vraag wat het eerste wordt gekozen: beleid of locatie. Uit de interviews is gebleken dat organisaties vaak eerst de locatie kiezen en vervolgens gaan kijken of dat problemen oplevert voor de mobiliteit van hun medewerkers. Als dat het geval is, wordt een oplossing gezocht.

De resultaten van de locatieanalyse laten zien dat een laag autoaandeel in de modal split bereikt wordt door een combinatie van beleid gericht op fiets, OV en carpool en een locatie die goed bereikbaar is per fiets en OV. Bij de vergelijking tussen MM-werkgevers en niet-MM-werkgevers lijkt locatie weinig uit te maken. De logistische regressieanalyse geeft wel een klein verband, namelijk dat organisaties die dicht bij de snelweg gevestigd zijn een iets grotere kans hebben een MM-werkgever te zijn dan organisaties die verder van de snelweg afzitten. Verder is bij de statistische analyse aangetoond dat organisaties die verder van een treinstation gevestigd zijn een hoger autogebruik hebben. Bij betaald parkeren treedt een stijging op van het aandeel OV in de modal split. Er is geen verband gevonden tussen het mobiliteitsbeleid van de werkgever en de modal split.

5.3 Proces in organisaties

Uit de verschillende interviews is gebleken dat de organisaties mobiliteitsmanagement op verschillende manieren ervaren.

Bij een aantal geïnterviewde organisaties is er weinig aandacht voor mobiliteitsmanagement (§5.3.1). Dat wil niet zeggen dat hun mobiliteitsregelingen ook ongunstig zijn, want dat is niet per definitie het geval. Andere organisaties geven enige aandacht aan mobiliteitsmanagement, zij implementeren maatregelen (§5.3.2). Er is geen samenhangend plan wat daaraan ten grondslag ligt. Dan zijn er nog organisaties waar voortdurend aandacht is voor mobiliteitsmanagement (§5.3.3). Deze organisaties houden de ontwikkelingen op het gebied in de gaten en stralen zowel binnen de organisatie als naar buiten toe uit dat ze bezig zijn met MM. Hieronder worden deze drie situaties geïllustreerd.

5.3.1 Niet-MM-werkgevers

Bij twee ziekenhuizen hangt er een negatieve sfeer rond mobiliteitsmanagement. Bij het ene ziekenhuis is een mobiliteitsplan – inclusief betaald parkeren – door de OR tot twee keer toe afgekeurd. Echter, de directie heeft bepaald dat het betaald parkeren tóch door moest gaan om de kosten van bouw van de parkeergarage terug te verdienen. Betaald parkeren is daarom uit het mobiliteitsplan gehaald zodat het toch kan worden ingevoerd. Het resultaat is dat het mobiliteitsplan met honingmaatregelen is afgekeurd, terwijl een azijnmaatregel is doorgevoerd. De weerstand van de OR was juist gericht tegen het betaald parkeren, en niet tegen de honingmaatregelen. Hierdoor is een impasse ontstaan, die weer langzaam doorbroken wordt door verschillende wisselingen van functies in het bestuur en in de OR. Mobiliteit is in deze organisatie top-down ingestoken, waardoor *commitment* bij de medewerkers ontbreekt, zeker in het geval van de typische azijnmaatregel betaald parkeren.

Bij de andere organisatie is er 10 jaar geleden een mobiliteitsonderzoek gedaan door een extern bureau. Daarop is eerst met ‘Fiets naar je Werk’¹⁵ en vanaf 2004 met Trappers ingezet op het stimuleren van fietsgebruik en met een 75%-vergoedingsregeling op het stimuleren van OV-gebruik. Van het OV wordt niet veel gebruik gemaakt, het aantal fietskilometers stijgt echter voortdurend.

¹⁵ ‘Fiets naar je Werk’ is nu ‘Fietsen Scoort’, een landelijke campagne om fietsen naar het werk te stimuleren. Werknemers maken kans op prijzen door te fietsen en met sponsorgeld worden fietsprojecten in o.a. Brazilië, India en Zuid-Afrika gefinancierd. Zie ook www.fietsenscoort.nl.

Beide regelingen worden door de organisatie beschouwd als een grote kostenpost, zeker nu er per 2012 een verandering in de CAO wordt doorgevoerd. Hierdoor valt de minimumafstand voor de reiskostenvergoeding van 10 km weg en krijgen werknemers die dichtbij wonen ook reiskostenvergoeding. Het is de vraag of de regelingen voor OV en fiets nu blijven bestaan. De verantwoordelijkheid voor mobiliteitsmanagement is bij dit ziekenhuis verdeeld over een aantal partijen met verschillende belangen: Personeelszaken wil fietsen blijven stimuleren met Trappers; Facilitaire Zaken geeft aan dat de fietsenstalling verouderd is; Financiën geeft aan dat de nieuwe reiskostenregeling duurder is dan de oude, en dat de 2% van de werknemers die met OV reizen door de 75%-vergoeding al een groot deel van het budget opslokken. Er ontbreekt iemand die zich vanuit zijn functie sterk maakt voor de mobiliteitsregelingen. Nu hangt daaromheen een negatieve sfeer door de kosten ervan.

5.3.2 Werkgevers met een aantal MM-maatregelen of plannen

De andere twee geïnterviewde ziekenhuizen en een overheidsorganisatie hebben MM bottom-up ingestoken. Dit betekent dat er een team of een werkgroep gestart is met MM, bijvoorbeeld met het schrijven van een mobiliteitsvisie of een mobiliteitsplan. Zo'n visie of plan wordt dan ter goedkeuring voorgelegd aan de directie. Bij de overheidsorganisatie loopt op dit moment ook een reorganisatie, waardoor er bij het bestuur geen aandacht is voor mobiliteitsmanagement. Na de reorganisatie zal er wellicht wel aandacht komen voor mobiliteitsmanagement, maar door de bottom-up benadering bij deze organisaties ben je erg afhankelijk van 'het juiste moment'. Dat is een nadeel van bottom-up werken. Bij één van de ziekenhuizen is het mobiliteitsbeleid inmiddels verankerd in het strategisch HR-beleid, maar het is lastig faciliteiten voor fietsers daadwerkelijk te realiseren, omdat er ook bezuinigd moet worden. Bij het andere ziekenhuis ligt het concept mobiliteitsplan ter goedkeuring bij de directie.

Uit de interviews met de koploperorganisaties (zie §5.3.3) zal blijken dat een bottom-up benadering zorgt voor betrokkenheid bij de medewerkers in de organisatie, maar hier blijkt dat ook de houding van de directie ten opzichte van MM erg belangrijk is. Wanneer de directie niet aan MM wil doen, is het erg moeilijk om toch iets te bereiken.

5.3.3 Koploper organisaties

Dan zijn er vier organisaties geïnterviewd bij wie mobiliteitsmanagement planmatig wordt aangepakt: twee overheidsorganisaties, een industriële organisatie en een onderwijsinstelling. Er is bij deze organisaties aandacht voor zowel slim werken als slim reizen en de verantwoordelijkheid voor mobiliteitsmanagement is ingebed in de organisatie. Deze organisaties werken projectmatig en met pilots. Medewerkers krijgen in de pilots de kans om nieuwe voorzieningen uit te proberen en worden betrokken in de evaluatie. Commitment onder medewerkers – en acceptatie van nieuwe regelingen – is daardoor groot.

Slechts één van deze organisaties, een overheidsorganisatie, neemt ook azijnmaatregelen. Deze organisatie heeft maar weinig eigen parkeerplekken, en die zijn uitsluitend bedoeld zijn voor poolauto's, frequent zakelijk autogebruikers, carpoolers en medewerkers met een handicap. Rondom de vestiging is de parkeergelegenheid allemaal betaald. Medewerkers die met de auto naar het werk willen komen, parkeren buiten de stad op één van de P+R terreinen en krijgen een pas om van daar met de bus naar kantoor te komen. Deze organisatie telt het laagste autogebruik van alle geïnterviewde organisaties (13% tegen gemiddeld 55%). De acceptatie van de maatregelen is groot, maar er werd tijdens het interview wel aangegeven dat de organisatie – door haar mobiliteitsbeleid – een bepaald type medewerkers aantrekt.

Verder is er bij deze koploper organisaties aandacht voor evaluatie (twee van de organisaties zijn nog niet in die fase, maar geven aan dat wel een evaluatie gepland staat). Deze organisaties vinden duurzaamheid en MVO belangrijk, maar bij de evaluatie worden zeker ook de kosten van voorzieningen en maatregelen meegewogen. De koploper organisaties proberen nieuwe maatregelen kleinschalig uit en evalueren die: bijvoorbeeld een pilot met zuinige poolauto's, en een pilot waarin werknemers verschillende mogelijkheden van HNW kunnen uitproberen.

Deze organisaties zijn dus van groot belang voor het beklijven en het uitbreiden van MM. Andere organisaties kunnen een voorbeeld aan hen nemen. Tegelijkertijd geven werkgevers aan dat mobiliteitsmanagement maatwerk is; het is bij een andere organisatie vaak niet mogelijk MM op precies dezelfde manier door te voeren zoals dat bij een koploper is gedaan. Het is dus juist van belang om organisaties die minder aan MM doen te laten zien wat zij al doen, wat (voor hun) voordelen zouden kunnen zijn van verder invoeren van MM, en hoe je dat met een kleinschalige pilot (lage kosten) en goede evaluatie daarvan, zou kunnen uitproberen.

Uit de analyse van het proces in organisaties kan geconcludeerd worden dat bij de 4 geïnterviewde koploper organisaties:

- MM zowel *bottom-up* (*commitment* van werknemers) als *top-down* (*commitment* van het management) in de organisatie aanwezig is;
- een samenhangend pakket van maatregelen/voorzieningen wordt ingevoerd, met zowel maatregelen op het gebied van slim reizen als maatregelen op het gebied van slim werken;
- nieuwe maatregelen/voorzieningen uitgetoetst worden door middel van pilots;
- pilots en implementatie van maatregelen gevolgd wordt door evaluatie.

Bij de overige 11 organisaties:

- heeft mobiliteitsmanagement geen duidelijke plek in de organisatie (7 van de 11 organisaties);
- wordt MM ofwel *bottom-up* ofwel *top-down* ingevoerd (4 van de 11 organisaties).

5.4 Betrokkenheid van werknemers

Tijdens de interviews is er niet gevraagd naar de manier waarop werkgevers omgaan met de werknemers op het gebied van mobiliteitsmanagement. Er is echter wel in de gaten gehouden of het onderwerp ter sprake kwam. In deze paragraaf valt te lezen hoe de geïnterviewde werkgevers anticiperen op het gedrag of de wensen van werknemers.

Werkgevers geven vooral aandacht aan gedrag van werknemers bij mobiliteitsmanagement wanneer het gaat om arijnmaatregelen. Een industriële organisatie geeft bijvoorbeeld aan geen heil te zien in een verbod op parkeerplek of betaald parkeren voor werknemers die op minder dan 5 km van het werk wonen. Er zijn altijd medewerkers die kinderen naar school moeten brengen of door moeten naar een zakelijke afspraak, etc.

Bij twee van de geïnterviewde ziekenhuizen en bij een overheidsorganisatie is op de aankondiging van een plan waarbij medewerkers gaan betalen voor een parkeerplaats veel protest gekomen. Opvallend is dat twee organisaties daarbij een uitzondering maakten voor de bestuurders en – in het geval van het ziekenhuis – de specialisten. In dit onderzoek is verder niet onderzocht wat de invloed daarvan is op de houding van medewerkers, maar verwacht wordt dat het niet bijdraagt aan de acceptatie van betaald parkeren.

Bij de overheidsorganisatie is het betaald parkeren uiteindelijk niet doorgegaan (het voorstel kwam uit 2000). Ook nu er een herziening van het vervoerplan plaatsvindt, wil het bestuur bij de aankomende bezuinigingen geen extra onrust onder de werknemers creëren. Bij één van de

ziekenhuizen heeft de directie het betaald parkeren doorgezet, ondanks de protesten van medewerkers. Dat wordt in de loop van 2012 ingevoerd.

Bij het andere ziekenhuis heeft voornamelijk het verpleegkundig personeel gedreigd naar een ander ziekenhuis in de buurt te vertrekken. Er is toen betaald parkeren ingevoerd op het parkeerterrein naast de kantoorafdeling van het ziekenhuis. Echter, iedere afdeling heeft een aantal pasjes voor dat parkeerterrein gekregen voor de medewerkers die wel recht hebben op een gratis parkeerplaats. Elke afdeling heeft zijn eigen systeem om die pasjes uit te delen, en de directie heeft ook een pasje. Gevolg is dat het parkeerterrein nu alleen nog gebruikt wordt door diegenen die een pasje hebben. De rest parkeert elders op terrein van het ziekenhuis of in de naastgelegen woonwijk.

In §2.2.5 is bij de literatuur over parkeermanagement als voorbeeld het parkeerbeleid van het Bronovo Ziekenhuis beschreven. Maar ook bij twee andere ziekenhuizen, het Erasmus Medisch Centrum Rotterdam en het St. Antonius Ziekenhuis Nieuwegein, is betaald parkeren ingevoerd. Bij alle drie de ziekenhuizen was er protest vanuit het personeel. Echter, door veel en open te communiceren is voorkomen dat betaald parkeren geen van bovenaf opgelegde regeling is geworden (De Groot, z.j.; Van Riel, z.j.; Vos, z.j.). In het St. Antonius Ziekenhuis is de betaald parkeren maatregel overigens gecompenseerd door een bijdrage van het ziekenhuis aan de Utrecht Bereikbaar Pas¹⁶ voor medewerkers en een gunstige fiscale regeling van de woon-werk reiskostenvergoeding, waarbij brutoloon ingezet kan worden voor een hogere reiskostenvergoeding (De Groot, z.j.).

Een promotiecampagne voor betaald parkeren, waarbij onder andere benadrukt wordt dat een parkeerprobleem iets is wat iedereen in de organisatie aangaat, is bij de geïnterviewde organisaties niet aan de orde geweest. Dit zou echter wel kunnen helpen voor de acceptatie van een verder heel effectieve maatregel.

Uit bovenstaande blijkt dat de geïnterviewde werkgevers er vanuit gaan dat azijnmaatregelen zoals parkeermanagement niet verenigd kunnen worden met de wil van de werkgever om een aantrekkelijke werkgever te zijn. De geïnterviewde werkgevers geloven dat een aantrekkelijke werkgever een werkgever is die keuzevrijheid biedt aan haar medewerkers. Echter, uit de praktijkvoorbeelden van de drie ziekenhuizen blijkt dat het invoeren van betaald parkeren succesvol kan zijn wanneer daar andere voordelen voor werknemers tegenover staan.

Hoewel geen van de geïnterviewde organisaties ervaring heeft met betaald parkeren, zijn er wel drie overheidsorganisaties die azijnmaatregelen toepassen. Twee overheidsorganisaties geven medewerkers geen reiskostenvergoeding wanneer ze met de auto naar het werk reizen. Eén van de organisaties geeft medewerkers na het eerste jaar van indiensttreding sowieso geen reiskostenvergoeding meer, de andere heeft een goede regeling voor fietsers, OV-gebruikers en carpoolers. Een derde overheidsorganisatie is het beste voorbeeld. Deze heeft een streng parkeerbeleid: medewerkers die met de auto naar het werk komen parkeren op afstand op een transferium en krijgen een transferiumpas om van daar naar het werk te komen. Er zijn goede regelingen voor fietsers, OV-gebruikers en carpoolers. Voor zakelijke ritten wordt gebruik gemaakt van de poolfiets, OV of poolauto. Een zakelijke rit met eigen auto kan niet gedeclareerd worden. Door de goede alternatieven die deze organisatie haar medewerkers biedt, boet ze niet in op haar aantrekkelijkheid als werkgever. De organisatie erkent dat ze een betaald type medewerkers aantrekt, en dat een ander type medewerker wellicht helemaal niet solliciteert.

¹⁶ De Utrecht Bereikbaar Pas is een vervoerbewijs dat geldig is in de stadsregio Utrecht of provincie Utrecht (Pluspas) waarmee werknemers 7 dagen per week kunnen reizen met het regionale openbaar vervoer, en bovendien een landelijk abonnement op de OV-fiets hebben. Zie ook www.utrechtbereikbaar.nl/ub-pas.

Er zijn ook organisaties waar de medewerkers letterlijk worden betrokken bij de pilots en implementatie van mobiliteitsmaatregelen. Dit is het geval bij de vier koploper organisaties (zie ook §5.3.3). Nieuwe voorzieningen worden daar getest in de vorm van pilots. Medewerkers kunnen zich aanmelden om daaraan mee te doen. Deze pilots worden vervolgens geëvalueerd, waarna de verdere implementatie van de voorziening kan plaatsvinden. Bij de industriële organisatie worden medewerkers betrokken bij pilots rondom schone bedrijfsauto's en Het Nieuwe Werken. Bij de overheidsorganisaties gaat het ook om Het Nieuwe Werken, een pilot met zuinige poolauto's en een campagne voor MVO. Voordeel van deze aanpak is dat medewerkers inspraak hebben in de manier waarop invulling wordt gegeven aan nieuwe voorzieningen en mogelijkheden. Dit creëert draagvlak. Daarnaast is evaluatie van maatregelen en voorzieningen vanzelfsprekender wanneer gestart wordt met pilots.

Over de sector industrie is verder nog het volgende te zeggen. De geïnterviewde organisaties zijn op Enexis na uit Philips ontstaan. Philips was vroeger dé werkgever van Eindhoven en werkgever voor het leven. Daarvan zie je nu nog steeds elementen terug. Werkgevers maken hun bedrijf bij medewerkers aantrekkelijk door voor extra's te zorgen, zoals voorzieningen op het gebied van fietsen en Het Nieuwe Werken. Maar óók door te zorgen voor voldoende parkeerplaatsen. Hoewel er maatregelen zijn om te stimuleren dat werknemers niet met de auto maar met OV of fiets naar het werk reizen, is het voor de werkgevers vooral belangrijk dat hij de werknemer de keuze biedt om naar het werk te komen zoals dat hem/haar het beste uitkomt.

Uit de mate waarin de geïnterviewde werkgevers rekening houden met de houding van werknemers ten opzichte van MM, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- azijnmaatregelen conflicteren met het doel van werkgevers om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, terwijl honingmaatregelen juist bijdragen aan dit doel;
- het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming en pilots rond MM, vooral in het geval van azijnmaatregelen, is van belang voor de acceptatie van de maatregelen;
- voor de acceptatie van MM-maatregelen bij werknemers is het belangrijk dat in de hele organisatie wordt uitgestraald dat duurzame mobiliteit en/of Het Nieuwe Werken belangrijk wordt gevonden;
- de acceptatie van azijnmaatregelen is groter wanneer daar honingmaatregelen tegenover staan.

5.5 Gap analyse

In deze paragraaf worden de motieven van werkgevers om aan mobiliteitsmanagement te doen onderzocht. Er wordt een gap analyse uitgevoerd waarin de motieven die werkgevers zelf geven, motieven die mobiliteitsmakelaars noemen en motieven die in de literatuur genoemd worden, worden vergeleken.

Bij de gap analyse is de volgende methode gehanteerd. Per bron – literatuur, mobiliteitsmakelaar en werkgever – is een overzicht van de motieven gemaakt. Vervolgens is per bron geïnventariseerd hoe vaak elk motief genoemd werd. De motieven die het vaakst genoemd worden, staan bovenaan. In Bijlage F zijn de tabellen opgenomen waarin per bron de motieven zijn geïnventariseerd.

In §5.5.1 worden de motieven uit de literatuur besproken, in §5.5.2 zijn de motieven die de mobiliteitsmakelaars noemen gepresenteerd, en in §5.5.3 is te lezen welke motieven de werkgevers zelf noemen. De feitelijke analyse is uitgevoerd in §5.5.4 en §5.5.5.

5.5.1 Motieven uit de literatuur

Er zijn verschillende artikelen en rapporten te vinden waarin is onderzocht wat de redenen voor werkgevers zijn om aan mobiliteitsmanagement te doen. Het grootste deel van de onderzochte artikelen en rapporten is Nederlands, andere zijn afkomstig van onderzoek in Groot-Brittannië en de VS. Deze buitenlandse artikelen zijn niet meegenomen in de gap analyse, vanwege de verschillen tussen MM in Nederland en in het buitenland, die hieronder worden toegelicht.

In Nederland is het gebruikelijk dat werkgevers hun werknemers een reiskostenvergoeding geven voor het woon-werkverkeer. In Groot-Brittannië is dat niet het geval (Rye, 1999). Dat de werkgever in Nederland reiskostenvergoeding geeft, heeft gevolgen voor de motivatie van werkgevers aan mobiliteitsmanagement te doen. Het stimuleren van OV en fiets is in Nederland makkelijker omdat werkgevers toch al gewend zijn reiskostenvergoedingen te geven; ze hoeven slechts een differentiatie in vervoerwijzen toe te passen. Kosten zullen naar verwachting in Groot-Brittannië een grotere rol spelen in de motivaties om niet aan MM te doen dan in Nederland. Daarnaast is Nederland een fietsland. In vergelijking met Groot-Brittannië en de VS fietst een veel groter deel van de werknemers al naar het werk. Het stimuleren van de fiets is dus gemakkelijker in Nederland dan in de andere twee landen.

Het grootste deel van de bestudeerde literatuur over MM stamt uit de jaren '90, toen mobiliteitsmanagement bij werkgevers nog bekend stond onder de naam 'vervoermanagement'. Een kleiner deel stamt uit de jaren 2003-2010. Er is rekening gehouden met de mogelijkheid dat de motivatie van werkgevers om wel of niet aan MM te doen veranderd is in de tijd, maar dat bleek niet het geval te zijn. Zowel de oudere als de recentere artikelen zijn dus meegenomen.

De meest genoemde motieven om wel aan MM te doen, zijn gegeven in onderstaande opsomming (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010; Vonk Noordegraaf & Annema, 2009; Stichting van de Arbeid, 2009; Martens & Zuiver, 2005; Van Egeraat, 2005; Ligtermoet, 1998; Van der Gugten & Weggemans, 1995). De getallen tussen haakjes geven aan hoe vaak een motief voorkomt (zie ook Bijlage F):

1. passend binnen betere bedrijfsvoering / betere concurrentiepositie (21)
 - kostenbesparing / financiële voordelen (9 van 21);
 - positie op de arbeidsmarkt / aantrekkelijke werkgever zijn (5 van 21);
 - vergroting van de productiviteit van werknemers (4 van 21);
 - (winst door) verbeterde efficiëntie (3 van 21);
 - vermindering van administratieve lasten (1 van 21);
2. urgente (locatiespecifieke) problemen (18)
 - bereikbaarheidsproblemen (9 van 18)
 - parkeerproblemen (7)
 - tekort aan werkplekken / betere benutting kantoorgebouw (2)
3. maatschappelijke verantwoordelijkheid / duurzaamheid (12)
 - MVO-beleid (imago) (7)
 - milieu (medeverantwoordelijkheid voor milieueffecten van mobiliteit) (5)
4. milieuvergunning (2)
5. dreigende wettelijke verplichting (2)
6. geïnteresseerde trekker in de organisatie (1)

De in de literatuur genoemde motieven van werkgevers om niet aan MM te doen, zijn (Vonk Noordegraaf & Annema, 2009; Van Egeraat, 2003; Ligtermoet, 1998; Van Maanen, Reusen, & Sleurink, Transport demand management in the Netherlands, 1996):

1. mobiliteitsmanagement is geen 'core business' (7)
 - geen 'core business', dus geen prioriteit voor MM (4)
 - implementatie is lastig en tijdrovend (2)
 - teveel risico (1)
2. organisaties hebben beperkte kennis over mobiliteitsmanagement (7)
 - organisaties zien geen mogelijkheden voor MM (4)
 - gebrek aan openbaar vervoer alternatieven (1)
 - werknemers wonen al dichtbij het bedrijf (1)
 - werkgevers kennen de huidige kosten voor mobiliteit in de organisatie niet (1)
3. organisaties ervaren geen (bereikbaarheids)problemen (4)
4. kosten voor MM (zonder duidelijkheid over baten) (3)

5.5.2 Motieven van mobiliteitsmakelaars

De mobiliteitsmakelaars is in de interviews gevraagd de motieven te noemen die werkgevers hebben om aan mobiliteitsmanagement te gaan doen. In de volgende opsomming zijn de motieven gegeven op volgorde van belangrijkheid. Dat wil zeggen, de motieven die het eerst en het vaakst werden genoemd (dit waren dezelfde), staan bovenaan:

1. MVO-beleid (imago) (7)
2. positie op de arbeidsmarkt / aantrekkelijke werkgever zijn (7)
3. parkeerproblemen (5)
4. bereikbaarheidsproblemen (4)
5. kostenbesparing / financiële voordelen (3)
6. milieu (medeverantwoordelijkheid voor milieueffecten van mobiliteit) (3)
7. gezondheid medewerkers (3)
8. trend volgen / nieuwsgierigheid (2)

De belangrijkste redenen voor werkgevers om niet aan MM te doen zijn volgens de mobiliteitsmakelaars:

1. MM is geen 'core business' / geen prioriteit (9)
2. geen interesse bij de gesprekspartner (4)
3. werkgevers ervaren geen (bereikbaarheids)problemen (3)

Andere redenen zijn:

- teveel risico, pionieren op aspecten die de bedrijfsvoering raken (2)
- werkgevers zien geen mogelijkheden voor MM in hun organisatie (2)
- er is binnen de organisatie niemand verantwoordelijk voor mobiliteit (2)
- (aanstaande) reorganisatie (2)
- kosten voor MM (zonder duidelijkheid over de baten) (2)
- lastig/tijdrovend veranderproces/besluitvormingsproces (2)
- werkgever doet al veel op het gebied van MM (en ziet geen verbeterpunten) (1)
- implementatie is lastig en tijdrovend (1)

5.5.3 Motieven van werkgevers

Tijdens de interviews is aan de werkgevers gevraagd wat voor hen de reden was om aan de slag te gaan met mobiliteitsmanagement.

Motieven van werkgevers om aan MM te doen

De werkgevers geven de volgende motieven om wel aan MM te doen:

1. parkeerproblemen (8)
2. positie arbeidsmarkt / aantrekkelijke werkgever zijn (8)
3. milieu (medeverantwoordelijkheid voor milieueffecten van mobiliteit) (5)
4. MVO-beleid (imago) (4)
5. gezondheid medewerkers (4)
6. verhuizing (4)
7. trend volgen (4)

Andere redenen die genoemd worden, zijn:

- volhouden van BRAMM (2)
- MVO/milieu is onderdeel van 'core business' (2)
- kostenbesparing / financiële voordelen (2)
- bereikbaarheidsproblemen (2)
- milieuvergunning (1)
- convenant energiebesparing (1)
- vergroten van de productiviteit van medewerkers (1)
- verminderen van de administratieve lasten (1)
- (winst door) verbeterde efficiëntie (1)

Werkgevers noemen vaak maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of duurzaamheid als aanleiding om met mobiliteitsmanagement aan de slag te gaan, maar dat staat nooit op zichzelf en is altijd een combinatie van MVO/duurzaamheid met goed werkgeverschap of parkeerproblemen.

In deze analyse wordt onderscheid gemaakt tussen motief en aanleiding. Hierbij is de aanleiding het probleem waarmee de organisatie geconfronteerd wordt en waarvoor een oplossing moet worden gezocht. Het motief of de motieven verklaren de keuze voor een oplossing in mobiliteitsmanagement. Als bijvoorbeeld de aanleiding een parkeerprobleem is, kan dat opgelost worden door extra parkeergelegenheid bij te bouwen, kopen of huren, maar ook door mobiliteitsmanagement werknemers te stimuleren met fiets of OV naar het werk te reizen. Een motief om voor mobiliteitsmanagement te gaan is dan bijvoorbeeld duurzaamheid/MVO.

Alle geïnterviewde organisaties hadden meerdere motieven om te starten met MM, maar er is vaak wel één duidelijke aanleiding. In de volgende opsomming staat de meest genoemde aanleiding bovenaan:

1. verhuizing / herinrichting terrein (4)
2. parkeerprobleem (3)
3. goede voorbeeld geven naar het bedrijfsleven toe (2)
4. MM raakt de 'core business' van het bedrijf (2)
5. volhouden van BRAMM (2)

Een verhuizing van het bedrijf is vaak een aanleiding om te starten met mobiliteitsmanagement. Dan is er de gelegenheid een parkeerprobleem op te lossen of wordt er juist op de nieuwe locatie een parkeerprobleem verwacht. De kosten voor parkeren komen dan ook in beeld. Dit kan een stimulans kan zijn om te kijken of de organisatie door middel van mobiliteitsmanagement met minder parkeerplaatsen toe kan.

In Tabel 5-5 zijn de motieven per sector gegeven. Achter elk motief staat tussen haakjes hoeveel van de geïnterviewde werkgevers dit motief noemen.

Tabel 5-5 Motieven per sector

Alle werkgevers (15)	Werkgevers Industrie (4)	Werkgevers Overheid (4)	Werkgevers Zorg (4)	Werkgevers Onderwijs (3)
parkeer- problemen (8)	parkeer- problemen (1)	parkeer- problemen (2)	parkeer- problemen (3)	parkeer- problemen (2)
positie arbeidsmarkt / goed werkgeverschap (8)	positie arbeidsmarkt / goed werkgeverschap (4)	positie arbeidsmarkt / goed werkgeverschap (2)	positie arbeidsmarkt / goed werkgeverschap (2)	
gezondheid medewerkers (4)	gezondheid medewerkers (1)		gezondheid medewerkers (2)	gezondheid medewerkers (1)
trend volgen (4) milieu (5)	trend volgen (2) milieu (2)	trend volgen (2) milieu (3)		
MVO-beleid (4)	MVO-beleid (1)			MVO-beleid (3)
verhuizing (4)		verhuizing (2)	verhuizing (2)	

Uit de tabel blijkt dat de geïnterviewde werkgevers uit alle sectoren parkeerproblemen ervaren (8 van de 15). Ook goed werkgeverschap speelt bij 8 van de 15 geïnterviewde werkgevers een rol, alleen niet bij de werkgevers uit de sector onderwijs.

Werkgevers uit de sector industrie doen aan mobiliteitsmanagement om een aantrekkelijke werkgever te blijven en vanuit milieu- of MVO-beleid. Daarbij geldt voor HNW ook dat werkgevers mee willen gaan met hun tijd en de trends willen volgen.

De overheidsorganisaties houden zich ook bezig met mobiliteitsmanagement vanwege milieu, waarbij meespeelt dat de overheid een voorbeeldfunctie heeft voor het bedrijfsleven. Hierdoor is de motivatie milieu bij de overheid meer intrinsiek dan bij de sector industrie. Locatiespecifieke problemen (parkeerprobleem, verhuizing) spelen ook een belangrijke rol, net als goed werkgeverschap. Bij het invoeren van HNW speelt het volgen van de trends op dat gebied mee bij twee van de werkgevers.

Drie van de vier geïnterviewde ziekenhuizen hebben parkeerproblemen. De werkgevers zijn echter huiverig voor het inzetten van azijnmaatregelen om dit probleem op te lossen. Het parkeerprobleem is vaak wel de aanleiding om te kijken of medewerkers gestimuleerd kunnen worden meer met de fiets naar het werk te komen. Werkgevers in de zorg hebben verder te maken met de vergrijzing, waardoor de zorgvraag toeneemt maar ook het personeelsbestand vergrijst. Opgeteld bij het feit dat ziekenhuizen nu al moeite hebben met het vinden van voldoende personeel, is dat een reden om te investeren in de gezondheid van de medewerkers en in aantrekkelijk werkgeverschap. Daarom wordt vaak voor fietsstimulering gekozen: er is niet veel geld beschikbaar voor hoge reiskostenvergoedingen, maar bijvoorbeeld Probeer een E-bike is een laagdrempelig project om mee te beginnen.

In de sector onderwijs is MVO/duurzaamheid weer een belangrijke reden om aan MM te doen. In het onderwijs speelt dit een rol, en in het kader van *practice what you preach* is het voor de geïnterviewde onderwijsinstellingen belangrijk om dat ook binnen de organisatie uit te dragen.

Motieven van werkgevers om niet aan MM te doen

Het grootste deel van de geïnterviewde werkgevers had wel MM-maatregelen geïmplementeerd. Niet bij alle interviews kon dus gevraagd worden naar motieven om niet aan MM te doen. Het aantal genoemde motieven is kleiner, dus de volgorde van de motieven heeft nu minder betekenis dan de volgorde van de motieven om wél aan MM te doen. Verder is een uitsplitsing naar sector, door gebrek aan data, niet mogelijk.

Motieven van werkgevers om niet aan MM te doen:

1. MM is geen 'core business' / geen prioriteit (8)
2. de organisatie doet al veel op het gebied van MM (en ziet geen verbetermogelijkheden) (3)
3. lastig/tijdrovend veranderproces (3)
4. de organisatie ervaart geen (bereikbaarheids)problemen (2)
5. kosten voor MM (zonder duidelijkheid over baten) (2)

De volgende redenen zijn eenmaal genoemd:

- reorganisatie
- teveel risico, pionieren op aspecten die de bedrijfsvoering raken
- implementatie is lastig en tijdrovend
- er is niemand verantwoordelijk voor MM in de organisatie
- geen OV alternatieven
- werknemers wonen al dicht bij het werk

De werkgevers geven aan dat ze waarschijnlijk meer aan mobiliteitsmanagement zouden doen, wanneer:

- er een parkeer- en/of bereikbaarheidsprobleem ontstaat (3);
- er oplossingen komen met toegevoegde waarde (zoals e-conferencing) (2);
- er meer aandacht is voor mobiliteitsmanagement vanuit het bestuur van organisaties (2); en/of
- er iemand verantwoordelijk wordt gemaakt voor mobiliteitsmanagement in de organisatie, zodat mobiliteitsmanagement een plek krijgt in de organisatie (1).

Ook hier zijn weer kleine verschillen waar te nemen tussen de sectoren. In de sector industrie geven de geïnterviewde werkgevers aan dat het implementeren van voorzieningen op het gebied van mobiliteitsmanagement veel inspanning en geld kost. Bovendien geven deze werkgevers aan dat ze het niet slecht doen, gegeven de voorzieningen die ze hebben. Kortom, er is voor hen geen duidelijke aanleiding om extra geld en moeite in mobiliteitsmanagement te stoppen.

In de sector overheid geven de geïnterviewde werkgevers aan dat mobiliteitsmanagement geen prioriteit heeft, dat er vaak al goede regelingen zijn, en dat het organisatorische proces om veranderingen rond te krijgen vaak lang duurt.

In de zorg is het implementeren van voorzieningen op het gebied van mobiliteitsmanagement bij de geïnterviewde werkgevers lastig doordat er niemand verantwoordelijk is voor mobiliteitsmanagement in de organisatie. De verschillende afdelingen verdedigen allemaal hun eigen belangen, en de OR heeft ook een belangrijke rol. Daardoor is het lastig om te komen tot concrete plannen en deze uit te voeren. Verder heeft mobiliteit in de zorg geen prioriteit; de zorg voor de patiënt staat voorop.

Bij de sector onderwijs geven twee werkgevers aan dat mobiliteitsmanagement geen prioriteit heeft. Bijvoorbeeld omdat de bereikbaarheid al goed is, of omdat de organisatie al goede regelingen heeft.

5.5.4 Gap analyse van de motieven om wel aan MM te doen

In Tabel 5-6 zijn de motieven van werkgevers om aan mobiliteitsmanagement te doen per bron naast elkaar gezet. De percentages achter elk motief geven het aandeel artikelen/mobiliteitsmakelaars/werkgevers weer dat die het motief noemen. De kaders geven aan waar de motieven van verschillende bronnen overeenkomen. Omdat alle geïnterviewde werkgevers minimaal één maatregel op het gebied van MM hadden, zijn alle 15 werkgevers in deze analyse meegenomen.

Tabel 5-6 Gap analyse – motieven om wel aan MM te doen

Literatuur	Mobiliteitsmakelaar	Werkgever
parkeerproblemen (64%)	parkeerproblemen (56%)	parkeerproblemen (53%)
MVO-beleid (64%)	MVO-beleid (78%)	MVO-beleid (27%)
positie arbeidsmarkt / goed werkgeverschap (45%)	positie arbeidsmarkt / goed werkgeverschap (78%)	positie arbeidsmarkt / goed werkgeverschap (53%)
milieu (45%)	milieu (33%)	milieu (33%)
kostenbesparing / financiële voordelen (82%)	kostenbesparing / financiële voordelen (33%)	
bereikbaarheidsproblemen (82%)	bereikbaarheidsproblemen (44%)	
	trend volgen (22%)	trend volgen (27%)
	gezondheid medewerkers (33%)	gezondheid medewerkers (27%)
productiviteit medewerkers (36%)		verhuizing (27%)
(winst door) verbeterde efficiëntie (27%)		

Er zijn vier motieven voor de geïnterviewde werkgevers om aan mobiliteitsmanagement te doen die overeenkomen: parkeerproblemen, MVO-beleid, goed werkgeverschap en milieu. Werkgevers geven aan dat parkeerproblemen de belangrijkste aanleiding zijn om met MM te starten; het aanleggen, huren of kopen van extra parkeergelegenheid is duur en MM is dan een goed alternatief. MVO-beleid en milieu lijken op elkaar, maar milieu is meer intrinsiek gemotiveerd vanuit de verantwoordelijkheid die de werkgever voelt voor de effecten van zijn organisatie op het milieu. Acht van de geïnterviewde werkgevers vinden het belangrijk een aantrekkelijke werkgever te zijn. Niet alle MM-maatregelen zijn daarvoor geschikt. Betaald parkeren bijvoorbeeld roept vaak weerstand op bij medewerkers. De hoge plaats die 'goed werkgeverschap' inneemt in de rij motieven verklaart waarom werkgevers zeer terughoudend zijn met het invoeren van azijnmaatregelen. Werkgevers uit de sector industrie geven aan met honingmaatregelen ervoor te kunnen zorgen dat ze hun werknemers wat extra's bieden.

Opvallend is dat de geïnterviewde werkgevers allemaal parkeerproblemen of goed werkgeverschap noemen, *in combinatie met* MVO-beleid/milieu. Bijvoorbeeld een parkeerprobleem, waarbij MVO-beleid ervoor zorgt dat een oplossing op het gebied van MM wordt gezocht en geen (of minder) parkeerplaatsen hoeven worden bijgebouwd. Maar ook de combinatie van MVO-beleid en een aantrekkelijke werkgever willen zijn kan zorgen voor een pakket MM-maatregelen.

In het tweede kader van Tabel 5-6 komen twee gaps naar voren tussen literatuur/mobiliteitsmakelaar en de geïnterviewde werkgevers. Dat literatuur en mobiliteitsmakelaars 'bereikbaarheidsproblemen' noemen en werkgevers niet, heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de geïnterviewde werkgevers allemaal in Brabant zijn gevestigd, waar de bereikbaarheidsproblemen minder groot zijn dan in de Randstad. Zeker nu de Randweg om Eindhoven af is. De files moeten wel heel ernstig zijn voordat individuele werkgevers zich daar verantwoordelijk voor voelen en er iets aan willen doen. Een werkgever alleen kan hieraan ook niet zo heel veel bijdragen. Om echt iets te bereiken zou er bijvoorbeeld een samenwerkingsverband moeten komen met meerdere bedrijven in de regio.

De tweede gap is dat literatuur en mobiliteitsmakelaars beide 'kostenbesparing' noemen als motief voor werkgevers om aan MM te gaan doen. Geen van de geïnterviewde werkgevers noemt echter dit motief. Bovendien zal bij de gap analyse van motieven om niet aan MM te doen (§5.5.5), blijken dat kosten voor MM een belangrijk motief zijn voor werkgevers om niet (meer) aan MM te doen. Kostenbesparing door MM is voor een doorsnee organisatie lastig aan te tonen. Van de *best practices* zijn er wel voorbeelden, maar die zijn vaak niet te kopiëren naar andere organisaties; mobiliteitsmanagement is maatwerk. Werkgevers ervaren mobiliteitsmanagement veelal als een kostenpost, al is het mogelijk er kosten mee te besparen (zie ook Hoofdstuk 2).

Vervolgens komen in het derde kader twee motieven voor die wel door mobiliteitsmakelaars en werkgevers genoemd worden, maar die in de literatuur niet voorkomen. Het volgen van de trend van HNW is daar één van. Wellicht is dit motief – net als HNW zelf – wat nieuwer, waardoor het nog niet in de literatuur voorkomt. Het andere motief is de gezondheid van medewerkers. Dit speelt steeds meer een rol vanwege de vergrijzing, maar draagt ook bij aan goed werkgeverschap. Vitale medewerkers verzuimen minder en zijn productiever. Maatregelen om de gezondheid van medewerkers te bevorderen en e-conferencing zijn de enige MM-maatregelen waarvan de geïnterviewde werkgevers het zakelijk voordeel erkennen.

Als laatste geeft de literatuur het motief '(winst door) verbeterde efficiëntie'. Dit motief is niet terug te vinden in de motieven van de mobiliteitsmakelaars. Reden hiervoor is – net als bij 'kostenbesparing' – dat verbeterde efficiëntie niet gemakkelijk is aan te tonen, behalve misschien bij e-conferencing. Werkgevers houden de effecten van mobiliteitsmaatregelen immers niet bij, zo is gebleken uit de interviews (zie §4.4.4). Het aantoonbaar maken van efficiëntievoordelen van MM zou er wel voor kunnen zorgen dat meer werkgevers aan de slag willen gaan met MM.

Ten slotte noemen de werkgevers een bedrijfsverhuizing nog als aanleiding om met MM te starten: hierbij wordt nagedacht over de hoeveelheid parkeerruimte en het aantal werkplekken dat nodig is. Bedrijfsverhuizingen komen echter niet zo vaak voor. In de literatuur en bij mobiliteitsmakelaars is dit argument niet terug te vinden.

Er zijn vier motieven voor de geïnterviewde werkgevers om aan mobiliteitsmanagement te doen die genoemd worden zowel in de literatuur als door mobiliteitsmakelaars en werkgevers: parkeerproblemen, MVO-beleid, goed werkgeverschap en milieu. De combinatie van een aanleiding in de vorm van een (locatiespecifiek) probleem samen met MVO-beleid of milieu, blijkt de beste motivatie voor een werkgever om met mobiliteitsmanagement te starten.

Voor 3 van de 4 geïnterviewde overheidsorganisaties is milieu een belangrijk motief, ook omdat deze organisaties het goede voorbeeld willen geven naar het bedrijfsleven toe. In de sector industrie is goed werkgeverschap het belangrijkste motief, dit wordt door alle vier geïnterviewde werkgevers genoemd. In de zorg is de gezondheid en aankomende vergrijzing van het personeel een reden om fietsgebruik te stimuleren. In het onderwijs is MVO-beleid bij de drie geïnterviewde organisaties reden om aan mobiliteitsmanagement te doen.

De belangrijkste gap heeft te maken met het motief 'kostenbesparing'. Dit is volgens literatuur en mobiliteitsmakelaars een belangrijk motief voor werkgevers om met mobiliteitsmanagement te starten, maar de geïnterviewde werkgevers zien mobiliteitsmanagement veelal als een kostenpost in plaats van een mogelijkheid tot het besparen van kosten.

5.5.5 Gap analyse van de motieven om niet aan MM te doen

In Tabel 5-7 laat de gap analyse zien van motieven om niet aan mobiliteitsmanagement te doen. Voor deze analyse zijn de 8 werkgeversinterviews gebruikt, waarin de werkgevers één of meer redenen noemden om geen/niet méér maatregelen op het gebied van MM te implementeren.

Tabel 5-7 Gap analyse – motieven om niet aan MM te doen

Literatuur	Mobiliteitsmakelaar	Werkgever
MM is geen 'core business' / geen prioriteit (57%)	MM is geen 'core business' / geen prioriteit (100%)	MM is geen 'core business' / geen prioriteit (100%)
organisatie ervaart geen (bereikbaarheids)problemen (57%)	organisatie ervaart geen (bereikbaarheids)problemen (33%)	organisatie ervaart geen (bereikbaarheids)problemen (25%)
kosten voor MM (43%)	kosten voor MM (22%)	kosten voor MM (25%)
implementatie is lastig/tijdrovend (29%)	lastig / tijdrovend verander/implementatieproces (33%)	lastig / tijdrovend veranderproces (38%)
organisatie ziet geen mogelijkheden (57%)	organisatie ziet geen mogelijkheden (22%)	
	doet al veel op het gebied van MM (ziet geen verbetermogelijkheden) (22%)	doet al veel op het gebied van MM (ziet geen verbetermogelijkheden) (38%)
	(aanstaande) reorganisatie (22%)	(aanstaande) reorganisatie (13%)
	geen interesse bij gesprekspartner (44%)	
	niemand verantwoordelijk voor mobiliteit (22%)	
	teveel risico (22%)	

In het bovenste kader staan de vier motieven genoemd die door alle bronnen worden genoemd. Over de belangrijkste reden voor organisaties om niet aan MM te doen zijn literatuur, mobiliteitsmakelaars en werkgevers het eens: MM is geen 'core business' en krijgt dus geen prioriteit in de organisatie. De andere drie motieven hebben daarmee te maken. Als een organisatie geen (bereikbaarheids)probleem ervaart, helpt dat niet om de prioriteit van MM te vergroten, en hetzelfde geldt voor de kosten en een lastig of tijdrovend verander-/implementatieproces. Zoals in de vorige paragraaf al is besproken zien werkgevers mogelijke kostenbesparing niet als een motief om (meer) aan MM te gaan doen. Uit de motieven waarom werkgevers niet aan MM doen blijkt nu dat werkgevers de kosten voor maatregelen beschouwen als een drempel om te starten met MM. De geïnterviewde werkgevers gaan ervan uit dat MM geld kost. Omdat mobiliteitsmanagement maatwerk is zijn de kosten en baten lastig te kwantificeren. De werkgevers weten niet of de gedane investeringen dan ook worden terugverdiend.

Wat betreft het verander-/implementatieproces: als er plannen zijn gemaakt, moeten die ook uitgevoerd worden. Dat is vaak lastig, omdat de verantwoordelijkheid voor MM-onderwerpen bij verschillende afdelingen ligt. Bovendien is er een inspraakprocedure. Het duurt vaak lang voordat plannen worden goedgekeurd en de uitvoering kan beginnen. En soms worden plannen niet eens goedgekeurd, maar tegengehouden door bijvoorbeeld de OR (maatregelen nadelig voor medewerkers) of de afdeling Financiën (te hoge kosten).

In het tweede kader noemen literatuur en mobiliteitsmakelaars dat werkgevers geen mogelijkheden zien voor MM. De geïnterviewde werkgevers zagen dit niet als een motief, maar in het derde kader staat bij zowel werkgevers als mobiliteitsmakelaars wel een motief wat daaraan raakt, namelijk dat de werkgevers al een aantal goede regelingen hebben op het gebied van MM en dat ze geen verbetermogelijkheden zien. In plaats van deze werkgevers alleen te stimuleren méér te doen, is het ook belangrijk goed te kijken naar de verbetermogelijkheden. Soms zijn die er niet, of alleen tegen een grote inspanning. In dat geval kan ook positieve aandacht worden gegeven aan de regelingen die de werkgevers al hebben.

Een (aanstaande) reorganisatie wordt door mobiliteitsmakelaars en werkgevers ook gezien als een motief waarom er in de organisatie geen aandacht is voor MM. MM wordt door de werkgevers als iets extra's beschouwd, en tijdens een reorganisatie wil men zich naast de reorganisatie alleen bezig houden met de *core business* van de organisatie.

In het vierde en laatste kader noemen mobiliteitsmakelaars nog een drietal motieven, waarvan de eerste er een is uit de dagelijkse praktijk van de mobiliteitsmakelaar: geen interesse bij de gesprekspartner. Mobiliteitsmakelaars proberen namelijk via een geïnteresseerde contactpersoon mobiliteitsmanagement op de agenda te krijgen bij een organisatie. Een ongeïnteresseerde contactpersoon zegt echter niets over de houding van andere (invloedrijke) medewerkers van het bedrijf ten opzichte van mobiliteitsmanagement. De andere twee motieven, 'niemand verantwoordelijk voor mobiliteit' en 'teveel risico', bevestigen het beeld van de mobiliteitsmakelaars dat MM geen prioriteit heeft in organisaties.

Uit de gap analyse van de motieven om niet aan MM te doen, blijkt dat de geïnterviewde werkgevers niet aan mobiliteitsmanagement doen omdat MM geen 'core business' is. Andere redenen voor werkgevers om niet (meer) aan MM te doen is omdat ze al goede regelingen hebben en geen verbetermogelijkheden zien, en omdat ze een drempel ervaren, zoals het risico, de kosten, een lastig veranderproces, etc.

6 Effectiviteit van mobiliteitsmanagement in Brabant

In dit hoofdstuk wordt de effectiviteit van mobiliteitsmanagement in Brabant geanalyseerd. Om het effect van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement te kunnen bepalen, is het volgende onderzocht:

- de activiteiten van werkgevers;
- de gedragsverandering die dat bij werknemers tot gevolg heeft; en
- het effect op maatschappelijk problemen, zoals congestie en CO₂-uitstoot.

In §6.1 wordt de *Beleidsevaluatie TaskForce Mobiliteitsmanagement 2010* bestudeerd en vergeleken met de situatie in Brabant. In §6.2 wordt een inschatting gedaan van de effectiviteit van mobiliteitsmanagement in Brabant.

6.1 Evaluatie TFMM

Goudappel Coffeng en PricewaterhouseCoopers Advisory (2010) hebben een evaluatie uitgevoerd van mobiliteitsmanagement in stadsregio Arnhem-Nijmegen. Daarbij is gebruik gemaakt van een 0- en een 1-meting. In de provincie Noord-Brabant ontbreekt een dergelijke evaluatie. Er zijn wel samengevoegde gegevens van mobiliteitsonderzoeken bij organisaties beschikbaar. Deze kunnen strikt genomen niet dienen als 0-meting, omdat ze niet op één duidelijk 0-moment zijn uitgevoerd, maar op verschillende tijdstippen. Bij gebrek aan betere gegevens worden ze, in dit onderzoek, wel als 0-meting gebruikt. Daarnaast is er uit de in Hoofdstuk 4 beschreven interviews bekend welke mobiliteitsmaatregelen werkgevers hebben uitgevoerd of van plan zijn uit te voeren. Er is in Brabant geen effectmeting uitgevoerd. Omdat effectgegevens in Brabant niet beschikbaar zijn, wordt in deze paragraaf onderzocht of de resultaten uit de evaluatie van Goudappel Coffeng kunnen worden gebruikt voor de mobiliteitsmanagementaanpak in de provincie Noord-Brabant.

6.1.1 Effect TFMM

Bij de evaluatie van de TFMM is data uit drie bronnen gebruikt om het effect van mobiliteitsmanagement te bepalen. Uit de 1-meting en het panelonderzoek in stadsregio Arnhem-Nijmegen blijkt dat 10% van de werknemers van convenantpartners zijn reisgedrag heeft aangepast als gevolg van TFMM maatregelen. Uit het internetpanel voor de voorbeeldregio's Amsterdam, Haaglanden, Arnhem-Nijmegen, Rotterdam en Utrecht blijkt dat 12% van de werknemers uit de TFMM-groep zijn reisgedrag heeft aangepast, tegen 11% van de werknemers uit de controlegroep (zie ook Tabel 6-1). Het effect op het aantal autoverplaatsingen in de spits varieert bij TFMM-werknemers tussen 2 en 4% en bij de controlegroep tussen 0 en 2%. TFMM-maatregelen hebben effect op het aantal autoverplaatsingen in de spits. Het effect op de CO₂-uitstoot is kleiner, omdat een belangrijk deel van de gedragsaanpassingen inhoudt dat werknemers op een ander tijdstip (buiten de spits) gaan reizen (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010).

Tabel 6-1 Aandeel werknemers van convenantpartners met gedragsaanpassing en effect op aantal autoverplaatsingen in de spits (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010, p. 153)

	landelijk internetpanel		Arnhem-Nijmegen	
	TFMM-groep (n=575)	controlegroep (n=1.005)	1-meting (n=2.219)	panel (n=498)
minder autoverplaatsingen in de spits	4,1%	3,2%	1,8%	3,2%
meer autoverplaatsingen in de spits	2,1%	2,7%	0,9%	0,8%
onbekend effect aantal autoverplaatsingen in de spits	1,8%	1,7%	2,6%	1,4%
geen effect aantal autoverplaatsingen in de spits	4,2%	3,8%	3,8%	4,6%

6.1.2 Vergelijking tussen stadsregio Arnhem-Nijmegen en provincie Noord-Brabant

Kenmerken van de regio's

Er worden hier een stadsregio en een provincie met elkaar vergeleken. In de provincie Noord-Brabant concentreert de mobiliteitsmanagementaanpak zich rond de vijf grote steden: Eindhoven, 's-Hertogenbosch, Tilburg, Breda en Helmond. De verwachting is dat de effecten van mobiliteitsmanagement in Brabant dan ook alleen in of rond deze steden zullen optreden.

Deelname aan convenanten

Brabant (BRAMM) verschilt in haar werkwijze van de meeste andere regio's, doordat het convenant alleen is ondertekend door de overheden provincie Noord-Brabant, SRE, Gemeente 's-Hertogenbosch (namens Brabantstad), en namens de private partijen door KvK Brabant en Brabant Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW, de zuidelijke tak van VNO-NCW). Het convenant is echter niet ondertekend de individuele werkgevers. Dit leidt tot minder commitment bij de directies van de betrokken bedrijven.

Betrokken werkgevers en werknemers

In april 2010 waren er in Stadsregio Arnhem-Nijmegen 55 werkgevers die het convenant hebben ondertekend, en 212 betrokken werkgevers. In Brabant waren er 84 betrokken werkgevers. Het aantal betrokken werknemers is in Arnhem-Nijmegen 80.000 (42.500 als je alleen de werkgevers in het convenant meetelt) en in Brabant 92.673 (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010). Blijkbaar zijn er in Brabant gemiddeld grotere bedrijven betrokken dan in Arnhem-Nijmegen.

Tabel 6-2 Aantal betrokken werkgevers en werknemers in 13 TFMM-regio's in 2010 ten opzichte van het totale aantal werknemers en vestigingen in de regio (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010, p. 21)

regio's	aantal werknemers ^{a)}			aantal werkgevers/vestigingen		
	bij TFMM betrokken	totaal	aandeel TFMM	bij TFMM betrokken	totaal (werkgevers >50 werknemers)	aandeel TFMM
Metropoolregio Amsterdam	200.350	1.237.730	16%	200	3.364	6%
Utrecht	139.000	502.660	28%	343	1.546	22%
Brabant (BRAMM)	92.673	503.600	18%	84	1.317	6%
Arnhem-Nijmegen	80.000	332.260	24%	212	693	31%
Haaglanden	80.000	518.670	15%	55	764	7%
Rotterdam	62.322	514.250	12%	108	1.720	6%
Twente	25.000	165.080	15%	639	501	128% ^{b)}
Maastricht	24.000	82.080	29%	38	247	15%
Zwolle-Kampen (West-Overijssel)	14.000	104.830	13%	26	331	8%
Stedendriehoek	8.385	213.810	4%	14	645	2%
WERV Zuidelijke Vallei	6.330	106.760	6%	12	347	3%
Drechtsteden	5.866	113.690	5%	12	414	3%
Verder via Veluwe	350	96.360	<1%	10	268	4% ^{c)}
totaal	738.276	4.491.780	16%	1753	12.157	14%

a) Van sommige werkgevers met vestigingen in verschillende regio's is niet precies bekend hoeveel werknemers in de regio werken.

b) Omdat er in Twente meerdere werkgevers participeren van minder dan 50 werknemers komt dit percentage boven de 100.

c) In Verder via Veluwe participeren meerdere werkgevers met minder dan 50 werknemers.

In Arnhem-Nijmegen is 24% van het aandeel werknemers in de regio betrokken bij de TFMM en 31% van de werkgevers/vestigingen met meer dan 50 werknemers. In Brabant is dit 18% versus 6%. Dit is te zien in Tabel 6-2 op de vorige pagina. Absoluut gezien zijn er in Brabant meer werknemers bij de TFMM betrokken.

Woon-werkverkeer

Wat betreft de modal split voor het woon-werkverkeer wordt er in de provincie Noord-Brabant meer met de auto gereisd dan in Arnhem-Nijmegen, namelijk 60% (inclusief 4% carpoolers) versus 54%. Daarnaast wordt er in Brabant veel minder met de trein gereisd dan in Arnhem-Nijmegen (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010; BRAMM, 2011b), namelijk 4% in de stedelijke agglomeratie, voornamelijk de B5¹⁷ (2% voor de provincie Noord-Brabant), versus 10-13% in Arnhem-Nijmegen. Dit betekent dat er in Brabant wellicht een grotere groeipotentie is, maar uit de mobiliteitsonderzoeken van BRAMM blijkt dat de trein door werknemers niet als een erg aantrekkelijk alternatief vervoermiddel wordt gezien (BRAMM, 2011b). Bovendien is het treinnetwerk in Brabant minder goed dan in Arnhem-Nijmegen. Dit komt voornamelijk doordat Arnhem-Nijmegen veel compacter is dan de Brabantse steden. Het is daarom aannemelijk dat de groei van het aandeel trein in de modal split van ca. 2% die in Arnhem-Nijmegen is gemeten in Brabant kleiner zal zijn.

Brabantse werknemers geven aan de fiets als een aantrekkelijk alternatief vervoermiddel te beschouwen. In Arnhem-Nijmegen is geen groei van het fiets aandeel in de modal split gemeten. Dit zou in Brabant anders kunnen zijn.

De gemiddelde woon-werkafstand in beide regio's komt overeen, al wonen in Brabant gemiddeld meer mensen meer dan 30 km van het werk dan in Arnhem-Nijmegen (29% versus 26%). Dit zou het hogere autoaandeel in Brabant kunnen verklaren. Het aandeel werknemers met een woon-werkafstand tot 15 km is in beide regio's 47%.

Verschillen tussen Brabant en stadsregio Arnhem-Nijmegen zijn:

- het aantal betrokken werkgevers en werknemers is in Brabant en Arnhem-Nijmegen ongeveer gelijk; in Brabant is dat echter een kleiner aandeel van het totaal aantal werknemers;
- individuele werkgevers tekenen in Brabant geen convenant, in Arnhem-Nijmegen wel; uit de interviews blijkt dat hierdoor minder commitment aan mobiliteitsmanagement is bij de directie;
- in Arnhem-Nijmegen is het OV-gebruik hoger dan in Brabant; het netwerk is compacter.

6.2 Effectiviteit van MM in de provincie Noord-Brabant

In deze paragraaf worden de resultaten uit de §2.2.8 (samenvatting van de effecten van MM-maatregelen) en §6.1 gebruikt om de effectiviteit van de Brabantse werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement te beoordelen.

Uit de evaluatie van de TFMM blijkt dat in stadsregio Arnhem-Nijmegen het aantal autoverplaatsingen in de spits gedaald is met 1,5%, met een kleiner effect op de CO₂-uitstoot, omdat een groot deel van de gedragsaanpassingen bestaat uit een aanpassing van het vertrektijdstip (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010).

¹⁷ De B5 zijn de vijf grootste steden in Brabant: Eindhoven, Breda, Tilburg, 's-Hertogenbosch, Helmond.

De achtergrondkenmerken van stadsregio Arnhem-Nijmegen en de provincie Noord-Brabant verschillen van elkaar: organisatie van mobiliteitsmanagement is anders, de grootte van de regio's is verschillend, en werknemers in Brabant reizen over het algemeen vaker met de auto in het woon-werkverkeer dan werknemers in Arnhem-Nijmegen. Bovendien is het openbaar vervoer netwerk in Arnhem-Nijmegen compacter en dus aantrekkelijker dan in Brabant. Deze verschillen zorgen ervoor dat het effect van mobiliteitsmanagement in Brabant naar verwachting kleiner is dan in Arnhem-Nijmegen.

In §2.2 zijn verschillende mobiliteitsmanagementmaatregelen besproken. Op basis van dat overzicht is het niet mogelijk alle effecten van maatregelen te vergelijken, maar het is wel duidelijk dat betaald parkeren voor de maatschappij het meeste oplevert. Hoewel er een aantal succesvoorbeelden zijn waar betaald parkeren er voor zorgt dat werknemers bewuster kiezen hoe ze naar hun werk gaan, zorgt deze maatregel ook voor protesten bij werknemers. De twee geïnterviewde ziekenhuizen die deze maatregel hebben voorgesteld hebben hiermee te maken gehad. Bij één ziekenhuis is het niet door gegaan, omdat het personeel dreigde elders werk te zoeken. Bij de ander moest het plan buiten de OR om worden doorgevoerd. Hieruit blijkt dat betaald parkeren kan zorgen voor een verslechterde positie op de arbeidsmarkt.

Voor alle maatregelen geldt dat ze effect hebben, wanneer ze strategisch worden ingezet. Bijvoorbeeld door het gebruik van e-bikes juist onder automobilisten te stimuleren, en niet (alleen) bij mensen die toch al fietsen. Dit geldt ook voor betaald parkeren: het effect is het grootst als medewerkers een ander vervoermiddel dan de auto kiezen, en niet hun auto elders gaan parkeren. Daarnaast blijkt ook uit de locatieanalyse in §5.2 dat werkgevers die zowel autogebruik ontmoedigen als andere vervoerwijzen stimuleren het laagste autoaandeel in de modal split hebben.

Werkgevers zetten voornamelijk in op fietsstimulering en maatregelen op het gebied van Het Nieuwe Werken. Beide zijn effectief voor de maatschappij en voor de werkgever ook voordelig, want het levert gezonde, productieve en tevreden medewerkers op. Werkgevers zetten dus mobiliteitsmaatregelen op een effectieve manier in.

Het gaat er echter niet alleen om dat werkgevers mobiliteitsmaatregelen inzetten die – bij goed gebruik door werknemers – effectief zijn in het verminderen van autokilometers en CO₂-uitstoot. Het is ook van belang dat werknemers hun gedrag daadwerkelijk veranderen om dat effect te bereiken.

Werkgevers die aan MM doen stimuleren voornamelijk (zie §2.2.7):

- fietsgebruik;
- OV-gebruik;
- flexibele werktijden en werkpatronen; en
- telewerken.

Werknemers hebben in de evaluatie van de TFMM aangegeven dat de volgende maatregelen het meest hebben bijgedragen aan gedragsverandering:

- telewerken/flexibele werktijden
- stimulering management
- OV-abonnement

Opvallend in de bovengenoemde opsommingen is, dat werkgevers stimulering door het management als effectief ervaren, terwijl dat bij werkgevers niet aan de orde is. Bij de geïnterviewde Brabantse werkgevers zit een aantal werkgevers die goede regelingen hebben, maar daar weinig aandacht aan besteden. Uit het rapport van Goudappel Coffeng blijkt dus dat werkgevers een grotere gedragsverandering bij medewerkers kunnen realiseren wanneer ze hun mobiliteitsmanagement-regelingen meer onder de aandacht brengen. Het management zou de regelingen moeten uitdragen en het goede voorbeeld geven. Dat is een maatregel die relatief weinig moeite kost, terwijl er wel

resultaat mee wordt geboekt. Een mogelijkheid om regelingen positief onder de aandacht te brengen is door deze werkgevers de mogelijkheid te geven een convenant te tekenen. En de mobiliteitsmakelaar kan deze werkgevers stimuleren, zonder hen te willen overhalen méér te doen.

Daarnaast geven werknemers aan dat nieuwe mogelijkheden op het gebied van telewerken / flexibele werktijden bijdragen aan gedragsaanpassing. Echter uit de interviews met werkgevers (Hoofdstuk 4) blijkt dat werkgevers hun medewerkers wel die mogelijkheid bieden, maar hen nog niet stimuleren daar gebruik van te maken. Daarvoor is het nodig dat werkgevers hun werknemers bewuster gaan afrekenen op resultaat en niet meer op aanwezigheid. In veel organisaties worden medewerkers er nog op aangekeken als ze 's ochtends pas om 10 of 11 uur binnenkomen. Terwijl ze juist de spits mijden en mogelijk al thuisgewerkt hebben of 's avonds nog werken.

Door de verschillen tussen stadsregio Arnhem-Nijmegen en provincie Noord-Brabant – in Arnhem-Nijmegen tekenen individuele werkgevers het convenant, de stadsregio is compacter en het OV-gebruik is er hoger – is naar verwachting het effect van de mobiliteitsmanagementaanpak kleiner in Brabant dan in Arnhem-Nijmegen.

Uit zowel literatuur als interviews blijkt dat werkgevers voornamelijk fiets- en OV-gebruik en Het Nieuwe Werken stimuleren. Het inzetten van parkeermaatregelen is volgens de literatuur echter het meest effectief. Meer algemeen vinden werknemers het van belang dat het management de verschillende MM-maatregelen actief stimuleert.

7 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de onderzoeksvragen uit Hoofdstuk 1 de conclusie van het onderzoek opgesteld. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de interviews met mobiliteitsmakelaars en werkgevers en de literatuurstudie naar het effect van de mobiliteitsmanagementaanpak. In §7.1 worden de onderzoeksvragen beantwoord. In §7.2 worden aan de hand daarvan aanbevelingen geformuleerd, en §7.3 bevat de discussie van de onderzoeksresultaten.

7.1 Conclusie

In Nederland wordt in 15 verschillende regio's mobiliteitsmanagement toegepast. In de meeste regio's wordt de werkgevers betrokken door het ondertekenen van een convenant. Mobiliteitsmakelaars zorgen in de regio's voor de uitvoering van MM-beleid. Ze proberen eerst de bewustwording van mobiliteitsproblemen bij werkgevers te vergroten, vervolgens stimuleren ze werkgevers MM-maatregelen te implementeren. De mobiliteitsmakelaars zijn gestart met het benaderen van grote werkgevers, omdat daarmee meer werknemers kunnen worden bereikt. Nu de meeste grote werkgevers aangesloten zijn bij een convenant, richten mobiliteitsmakelaars zich op kleinere werkgevers (zie §4.2 met de resultaten van de interviews met mobiliteitsmakelaars).

In Brabant helpt Stichting BRAMM als mobiliteitsmakelaar organisaties met mobiliteitsmanagement door middel van onderzoek en advies. Dit wordt door de werkgevers op prijs gesteld. In Brabant ondertekenen individuele werkgevers het convenant niet; het convenant is alleen ondertekend door overheden en koepelorganisaties.

BRAMM helpt organisaties niet bij de uitvoering van het mobiliteitsplan. Dit wordt enerzijds gewaardeerd omdat BRAMM niet opdringerig is. Anderzijds wordt bij een aantal organisaties niets meer met een mobiliteitsonderzoek gedaan, omdat er geen tijd voor wordt vrijgemaakt. Extra aandacht en inzet van BRAMM voor het maken van concrete afspraken over de uitvoering van mobiliteitsplannen kan werkgevers stimuleren tot een meer actieve aanpak (zie §4.4 met de resultaten van de interviews met werkgevers).

1. *Welke mobiliteitsmanagementmaatregelen- of voorzieningen implementeren werkgevers en waarom?*
 - a. *Welke mobiliteitsmanagementmaatregelen- of voorzieningen implementeren werkgevers?*

Uit zowel de literatuur (§2.2.7) als de interviews met werkgevers en mobiliteitsmakelaars blijkt dat werkgevers die aan mobiliteitsmanagement doen vaak kiezen voor honingmaatregelen, zoals het stimuleren van fiets- en OV-gebruik en voor de zakelijke rit wordt gekozen voor poolauto's of een strenger leasebeleid. Daarnaast zijn implementeren werkgevers maatregelen zoals flexibele werktijden en -patronen en e-werken, kortom Het Nieuwe Werken (zie §4.4.2).

Azijnmaatregelen zoals betaald parkeren worden alleen geïmplementeerd als werkgevers daadwerkelijk een probleem ervaren én ook de werknemers de noodzaak voor een oplossing inzien. Het mobiliteitsbudget wordt nog slechts door één van de geïnterviewde werkgevers gebruikt.

Geïnterviewde organisaties uit de sector overheid doen veel op het gebied van MM: 3 van de 4 geven medewerkers die met de auto reizen geen reiskostenvergoeding, de andere vervoerwijzen fiets, carpool en OV worden wel gestimuleerd. Voor zakelijke ritten hebben de overheidsorganisaties poolauto's en (elektrische) poolfietsen of -scooters. Ook HNW wordt geïmplementeerd. Organisaties uit de sector zorg doen nog weinig aan mobiliteitsmanagement, al stimuleren drie van de vier wel fietsgebruik onder medewerkers. De andere twee sectoren zitten daar tussenin. In de sector industrie wordt veel aan e-conferencing gedaan en worden vooral maatregelen genomen die de

werknemers meer keuzes bieden in reizen en werken. De geïnterviewde onderwijsinstellingen hebben verschillende regelingen: stimuleren van fiets- en OV-gebruik, implementeren van HNW of plannen voor betaald parkeren.

b. Welke motieven hebben werkgevers voor het wel of niet implementeren van mobiliteitsmanagementmaatregelen- of voorzieningen?

Er zijn vier motieven voor de geïnterviewde werkgevers om aan mobiliteitsmanagement te doen die genoemd worden zowel in de literatuur als door mobiliteitsmakelaars en werkgevers (zie §5.5):

- parkeerproblemen
- MVO-beleid
- goed werkgeverschap
- milieu

De combinatie van een aanleiding in de vorm van een (locatiespecifiek) probleem samen met MVO-beleid of milieu, blijkt de beste motivatie voor een werkgever om met mobiliteitsmanagement te starten.

Voor 3 van de 4 geïnterviewde overheidsorganisaties is milieu een belangrijk motief, ook omdat deze organisaties het goede voorbeeld willen geven naar het bedrijfsleven toe. In de sector industrie is goed werkgeverschap het belangrijkste motief, dit wordt door alle vier geïnterviewde werkgevers genoemd. In de zorg is de gezondheid en aankomende vergrijzing van het personeel een reden om fietsgebruik te stimuleren. In het onderwijs is MVO-beleid bij de drie geïnterviewde organisaties reden om aan mobiliteitsmanagement te doen.

De belangrijkste gap heeft te maken met het motief 'kostenbesparing'. Dit is volgens literatuur en mobiliteitsmakelaars een belangrijk motief voor werkgevers om met mobiliteitsmanagement te starten, maar de geïnterviewde werkgevers zien mobiliteitsmanagement veelal als een kostenpost in plaats van een mogelijkheid tot het besparen van kosten.

Uit de gap analyse van de motieven om niet aan MM te doen blijkt dat de geïnterviewde werkgevers niet aan mobiliteitsmanagement doen omdat MM geen 'core business' is. Andere redenen voor werkgevers om niet (meer) aan MM te doen is omdat ze al goede regelingen hebben en geen verbetermogelijkheden zien, en omdat ze een drempel ervaren, zoals het risico, de kosten, een lastig veranderproces, etc.

2. Waardoor kan de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement verklaard worden?

a. Welke rol spelen bedrijfskenmerken?

De geïnterviewde organisaties uit de sector industrie gebruiken mobiliteitsmanagement om aan MVO-doelstellingen te voldoen en een aantrekkelijke werkgever te zijn. Mobiliteitsmaatregelen van deze organisaties zijn erop gericht de keuzemogelijkheden voor werknemers op het gebied van anders werken en anders reizen te vergroten. De geïnterviewde werkgevers nemen geen azijnmaatregelen (zie ook §5.1).

Uit de interviews blijkt dat overheidsorganisaties goede regelingen hebben op het gebied van MM. Hun motivatie hiervoor is duurzaamheid en het geven van het goede voorbeeld naar het bedrijfsleven toe, in combinatie met bijvoorbeeld een verhuizing of een parkeerprobleem.

In de zorgsector is er minder aandacht voor mobiliteitsmanagement dan in de andere sectoren, terwijl het autogebruik hoog is (mede door dienstroosters verspreid over 24 uur), zo blijkt uit de

interviews. Verder heeft MM bij de organisaties in de sector zorg geen prioriteit: het wordt beschouwd als iets extra's op arbeidsvoorwaardelijk en facilitair gebied. Daarvoor is minder/geen geld beschikbaar, want de zorg voor de patiënt staat voorop.

De interviews met werkgevers in de sector onderwijs geven geen eenduidig beeld van de houding ten opzichte van mobiliteitsmanagement in deze sector. Ondanks dat de onderwijssector zich in potentie goed leent voor HNW, is daar bij twee van de drie geïnterviewde organisaties nog maar beperkt aandacht voor.

b. Welke rol spelen locatiekenmerken?

De resultaten van de locatieanalyse (§5.2) laten zien dat een laag autoaandeel in de modal split bereikt wordt door een combinatie van beleid gericht op fiets, OV en carpool en een locatie die goed bereikbaar is per fiets en OV. Bij de vergelijking tussen MM-werkgevers en niet-MM-werkgevers lijkt locatie weinig uit te maken. De logistische regressieanalyse geeft wel een klein verband, namelijk dat organisaties die dicht bij de snelweg gevestigd zijn een grotere kans hebben een MM-werkgever te zijn dan organisaties die verder van de snelweg afzitten. Verder is bij de statistische analyse aangetoond dat organisaties die verder van een treinstation gevestigd zijn een hoger autogebruik hebben. Bij betaald parkeren treedt een stijging op van het aandeel OV in de modal split. Er is geen verband gevonden tussen het mobiliteitsbeleid van de werkgever en de modal split.

c. Welke rol spelen organisatorische factoren?

Uit de analyse van het proces in organisaties (§5.3) kan geconcludeerd worden dat bij de 4 geïnterviewde koploper organisaties:

- MM zowel *bottom-up* (*commitment* van werknemers) als *top-down* (*commitment* van het management) in de organisatie aanwezig is;
- een samenhangend pakket van maatregelen/voorzieningen wordt ingevoerd, met zowel maatregelen op het gebied van slim reizen als maatregelen op het gebied van slim werken;
- nieuwe maatregelen/voorzieningen uitgetest worden door middel van pilots;
- pilots en implementatie van maatregelen gevolgd wordt door evaluatie.

Bij de overige 11 organisaties:

- heeft mobiliteitsmanagement geen duidelijke plek in de organisatie (7 van de 11 organisaties);
- wordt MM ofwel *bottom-up* óf *top-down* ingevoerd (4 van de 11 organisaties).

d. Welke rol spelen de verwachtingen van werkgevers over het gedrag van hun medewerkers?

Uit de mate waarin de geïnterviewde werkgevers rekening houden met de houding van werknemers ten opzichte van MM, kunnen de volgende conclusies worden getrokken (§5.4):

- azijnmaatregelen conflicteren met het doel van werkgevers om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, terwijl honingmaatregelen juist bijdragen aan dit doel;
- het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming en pilots rond MM, vooral in het geval van azijnmaatregelen, is van belang voor de acceptatie van de maatregelen;
- voor de acceptatie van MM-maatregelen bij werknemers is het belangrijk dat de hele organisatie uitstraalt dat duurzame mobiliteit en/of Het Nieuwe Werken belangrijk wordt gevonden;
- de acceptatie van azijnmaatregelen is groter wanneer daar honingmaatregelen tegenover staan.

3. Hoe effectief is mobiliteitsmanagement in de provincie Noord-Brabant?

a. Wat is de effectiviteit van verschillende mobiliteitsmanagementmaatregelen?

Alle genoemde maatregelen kunnen bijdragen aan de doelen van mobiliteitsmanagement: minder autokilometers in de spits. Voorwaarde is dat ze strategisch worden ingezet, bijvoorbeeld het stimuleren van de (elektrische) fiets onder autogebruikers, of het bieden van aantrekkelijke alternatieven als azijnmaatregelen worden ingezet om autogebruik te ontmoedigen (§2.2.8).

Voor de werkgever zijn effectieve maatregelen: Het Nieuwe Werken, stimuleren van fietsgebruik, en het mobiliteitsbudget. Deze maatregelen dragen bij aan goed werkgeverschap en een verbeterde productiviteit van de werknemer. Parkeermanagement is vanuit de werkgever gezien een ongunstige maatregel; zijn werknemer ervaart dit negatief.

De werknemer haalt het meeste voordeel uit het mobiliteitsbudget en Het Nieuwe Werken. Beide maatregelen geven de werknemer meer verantwoordelijkheid en dragen bij aan een verbeterde werk-privébalans.

Uit zowel literatuur (§2.2.7) als interviews blijkt dat werkgevers voornamelijk fiets- en OV-gebruik en Het Nieuwe Werken stimuleren. Het inzetten van parkeermaatregelen is volgens de literatuur echter het meest effectief. Meer algemeen vinden werknemers het van belang dat het management de verschillende MM-maatregelen actief stimuleert.

b. Hoe effectief is mobiliteitsmanagement in vergelijking met andere regio's waar via de TFMM een evaluatie heeft plaatsgevonden?

Uit de interviews is gebleken dat 12 van de 15 geïnterviewde werkgevers de effecten van hun mobiliteitsbeleid niet bijhouden; het evalueren van MM-beleid heeft voor hen geen prioriteit. Eén werkgever doet het wel, en twee anderen zijn wel van plan dit te gaan doen, wanneer de MM-maatregelen eenmaal zijn geïmplementeerd.

Stichting BRAMM heeft in Brabant geen effectmeting uitgevoerd. Hierdoor is het niet mogelijk het effect van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement op het reis- en werkgedrag van werknemers te bepalen en dit aan werkgevers terug te koppelen. Om zicht te krijgen op de effectiviteit van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in Brabant is met behulp van de evaluatie van de TFMM onderzocht of het effect in Brabant vergelijkbaar is met het effect in Arnhem-Nijmegen – dit is de enige regio waar zowel een nulmeting als een effectmeting is uitgevoerd. Het effect van de MM-aanpak in Arnhem-Nijmegen is een reductie van 1,5% op het aantal autoverplaatsingen in de spits, met een kleiner effect op de CO₂-uitstoot, omdat een groot deel van de gedragsaanpassingen bestaat uit een aanpassing van het vertrektijdstip (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010).

De provincie Noord-Brabant en stadsregio Arnhem-Nijmegen verschillen op een aantal punten van elkaar (Hoofdstuk 6):

- het aantal betrokken werkgevers en werknemers is in Brabant en Arnhem-Nijmegen ongeveer gelijk; het totaal aantal werknemers in Brabant is groter, dus het aandeel van de betrokken werknemers is kleiner (18% versus 24% in Arnhem-Nijmegen);
- individuele werkgevers tekenen in Brabant geen convenant, in Arnhem-Nijmegen wel; uit de interviews blijkt dat er hierdoor minder commitment aan mobiliteitsmanagement is bij de directie;
- in Arnhem-Nijmegen is het OV-gebruik hoger dan in Brabant; het netwerk is compacter.

Door bovenstaande verschillen tussen stadsregio Arnhem-Nijmegen en provincie Noord-Brabant is naar verwachting het effect van de mobiliteitsmanagementaanpak kleiner in Brabant dan in Arnhem-Nijmegen.

4. *Hoe en in hoeverre kan de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement beïnvloed worden?*

Alle geïnterviewde organisaties passen in meer of mindere mate MM toe. Meestal worden honingmaatregelen genomen, zoals fietsstimulering en het implementeren van Het Nieuwe Werken. Alleen in de sector overheid nemen drie werkgevers ook azijnmaatregelen. Honingmaatregelen kosten weinig inspanning om te implementeren, maar hebben ook minder effect op het reisgedrag van werknemers dan azijnmaatregelen. Parkeermaatregelen zijn volgens de literatuur (§2.2.5) echter het meest effectief om een modal split verandering te bereiken. Onafhankelijk van het soort maatregelen is stimulering door het management ook erg belangrijk, blijkt uit de literatuur (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010; Van Malderen, et al., 2012) en uit de interviews met de 4 koploper organisaties.

Uit de interviews is gebleken dat werkgevers uit zichzelf, en het meest gemotiveerd starten met MM wanneer:

- werkgevers een probleem hebben (het heeft invloed op de 'core business' van het bedrijf);
- MM te maken heeft met de 'core business' van het bedrijf;
- werkgevers een aantrekkelijke werkgever willen blijven en daarom extra keuzes aan hun werknemer bieden.

Deze drie motieven worden genoemd in combinatie met MVO-beleid of milieu.

De geïnterviewde werkgevers zien MM wel nog vaak als een kostenpost, in plaats van een manier om kosten te besparen. Mobiliteitsmakelaars en koplopers op het gebied van MM kunnen werkgevers laten zien hoe ze met MM kosten kunnen besparen.

Wat betreft de analyse van de interviews van de factoren die de houding van werkgevers in Brabant ten opzichte van mobiliteitsmanagement beïnvloeden, kan het volgende geconcludeerd worden:

- Organisaties uit de sector overheid doen het meest aan MM, in de zorg het minst. Industrie en onderwijs zitten daartussenin.
- Een laag autoaandeel in de modal split wordt bereikt door een combinatie van beleid gericht op fiets, OV en carpool en een locatie die goed bereikbaar is per fiets en OV.
- Werkgevers in Brabant ondertekenen geen convenant, terwijl werkgevers in andere regio's in Nederland dat wel doen. Daardoor wordt MM in Brabant soms teveel *bottom-up* in de organisatie gestart en blijkt pas later dat er geen *commitment* bij de directie is.
- Azijnmaatregelen dragen niet bij aan het doel van werkgevers om een aantrekkelijke werkgever te zijn; zonder aanvullende acties roepen ze weerstand op bij de werknemers. Communicatie met de werknemers en inzet van honingmaatregelen zijn voorwaarden voor de acceptatie van azijnmaatregelen.

80% van de geïnterviewde werkgevers houdt de effecten van hun mobiliteitsmanagement maatregelen en voorzieningen niet bij. Bovendien is door BRAMM niet gemeten wat het effect is van hun inspanningen op het reisgedrag van werknemers in Brabant. Er is dus geen inzicht in gedragsverandering van werknemers door MM in Brabant. Dit is overigens niet specifiek een conclusie voor Brabant: bij de evaluatie van de TFMM was er alleen van stadsregio Arnhem-Nijmegen zowel een 0-meting als een 1-meting beschikbaar.

In Brabant is geen nulmeting en effectmeting van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement uitgevoerd. De verwachting is dat het effect op het aantal autokilometers in de spits in Provincie Noord-Brabant kleiner is dan in stadsregio Arnhem-Nijmegen.

7.2 Aanbevelingen

Deze paragraaf is verdeeld in drie delen. Ten eerste wordt een aanbeveling over de organisatie van de werkgeversaanpak gegeven (§7.2.1). In §7.2.2 worden aanbevelingen gedaan om het commitment aan MM bij werkgevers te vergroten. In §7.2.3 ten slotte worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van de evaluatie van MM door gebruik te maken van een convenant.

7.2.1 Organisatie van de werkgeversaanpak

Het ontbreken van systematische metingen maakt dat het Platform Mobiliteitsmanagement Brabant niet in staat is het effect van maatregelen vast te stellen en werkgevers daarover te informeren. Aanbevolen wordt dat het Platform concretere opdrachten geeft aan de uitvoeringsorganisatie BRAMM over het doen van metingen en evaluaties (volgt uit §2.4.4 en Hoofdstuk 6). Daarbij moet niet alleen het verkeerskundige aspect van mobiliteitsmanagement worden geëvalueerd, maar ook de aspecten die voor werkgevers relevant zijn, zoals kosten, productiviteit van werknemers, etc.

Aanbevelingen voor de overheid:

- a. MM stimuleren door fiscale regelingen goed op elkaar aan te laten sluiten. De invoering van de werkkostenregeling kan leiden tot minder gebruik van het fietsplan (zie §4.4.6). Ook door het plan de reiskostenvergoeding belastbaar te maken (óók reiskostenvergoeding voor OV) druist in tegen het streven van overheid de automobilititeit te verminderen; daarvoor moet je dan immers wel de alternatieven aantrekkelijk maken (Weeda, 2012).
- b. Invloed uitoefenen door middel van aanbestedingen. Daarin wordt al rekening gehouden met duurzaamheid, maar daarbinnen kan ook rekening gehouden worden met mobiliteit. Hierdoor komt mobiliteit op de agenda bij de marktpartijen.

7.2.2 Commitment van werkgevers

Aanbevelingen voor mobiliteitsmanagement organisaties (zoals BRAMM) zijn:

- a. Benader mobiliteitsmanagement positief. Sommige organisaties hebben goede regelingen, maar er wordt weinig aandacht aan gegeven. Maak organisaties ervan bewust dat zij zich meer kunnen profileren met goede regelingen op het gebied van MM. Dat is relatief weinig moeite en geeft wel een signaal af naar medewerkers en andere organisaties en draagt bij aan het duurzaam imago (volgt uit Hoofdstuk 4 en 5).
- b. Maak bij het benaderen van werkgevers onderscheid naar sector. Hieronder wordt dit verder toegelicht.
- c. Benader werkgevers vanuit MVO, en niet vanuit mobiliteitsmanagement. MVO heeft namelijk wel een plek binnen de organisatie, mobiliteitsmanagement meestal niet. Dit impliceert ook dat mobiliteitsmakelaars nóg meer kunnen denken vanuit de voordelen voor de werkgever. De voordelen voor de maatschappij staan voor de werkgever op de tweede plaats. Beoogd wordt dat werkgevers uiteindelijk zelf mobiliteitsmakelaars benaderen voor advies en dat MM daarmee vraaggeoriënteerd wordt. Dat is nu nog niet het geval (§4.2.1), maar uit de literatuur blijkt dat dat wel belangrijk is (§2.1).
- d. Benader (ook) de directie van organisaties, voor het commitment en de uitstraling naar de werknemers (volgt uit §5.3).

- e. Bied koplopers (organisaties die veel op het gebied van MM doen) veel informatie over de ontwikkelingen in het vakgebied, zodat ze niet alleen ingezet worden als goed voorbeeld, maar dat ze ook nieuwe informatie krijgen van de mobiliteitsmanagement organisatie (volgt uit §5.3.3).
- f. Help organisaties niet alleen met het maken van plannen, maar juist ook daarna, bij de implementatie ervan, het meten van het effect en het bepalen van vervolgstappen (volgt uit §4.4.5).
- g. Stimuleer werkgevers te starten met Het Nieuwe Werken in plaats van MM te promoten (§2.2). Wanneer medewerkers af en toe een dag thuiswerken, of spitsmijdend thuiswerken, scheelt dit autoritten in de spits. En werkgevers hebben voordeel van productievere werknemers en het feit dat ze door HNW worden gezien als een aantrekkelijke werkgever.
- h. Laat werkgevers zien dat er mogelijkheden zijn om pilots te starten. Daarmee blijven de kosten beperkt en kan de organisatie de evaluatie goed organiseren om daarna een beargumenteerde beslissing te kunnen nemen over de definitieve implementatie van een maatregel (volgt uit §5.3).

Ad b

Hieronder zijn per sector aanbevelingen geformuleerd (zie ook §5.1):

- *Overheid* De geïnterviewde overheidsorganisaties doen veel aan MM, voornamelijk uit duurzaamheidsoverwegingen en om het goede voorbeeld te geven. Gebleken is dat overheidsorganisaties bereid zijn te investeren in regelingen. Daarom wordt aanbevolen overheidsorganisaties te stimuleren ook het goede voorbeeld geven wat betreft evaluatie van mobiliteitsmanagement. Wanneer organisaties jaarlijks hun gegevens rond personeel en vervoerwijzen en -kosten bijhouden, levert dat op termijn inzicht op in de effectiviteit van mobiliteitsmaatregelen. Met deze gegevens krijgen werkgevers inzicht in het effect van hun regelingen en voorzieningen en gaan ze naar verwachting die regelingen bewuster inzetten. Beloon werkgevers die aan mobiliteitsmanagement en een goed inzicht hebben in de effecten ervan, bijvoorbeeld door het instellen van een provinciale mobiliteitsprijs.
- *Zorg* In de zorg is het vooral belangrijk om MM op een positieve manier te benaderen. Zo kan bijvoorbeeld een reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer zonder minimumafstand gegeven worden, zodat ook fietsers profiteren. Daarbij rekening houden met sociale veiligheid is in de zorg belangrijk vanwege de 24-uurs dienstroosters van een groot deel van de werknemers. Projecten als *van5naar4*¹⁸ of *rij2op5* stellen fietsen op een positieve manier in de belangstelling maar houden ook rekening met het feit dat fietsen niet altijd mogelijk is. Dat kan ook voor werknemers met dienstroosters een alternatief bieden.
- *Onderwijs* Aanbeveling *b* geldt ook voor de sector onderwijs. Daar werken relatief veel vrouwen die met de auto naar het werk gaan. Zij maken vaak ketenverplaatsingen door onderweg naar het werk kinderen naar school te brengen, of door op de terugweg kinderen te halen of boodschappen te doen. Wellicht is het voor hen wel mogelijk om één of twee dagen per week anders te reizen.
- *Industrie* Bij de industrie/het bedrijfsleven is het van belang om de evaluaties van maatregelen van koplopers anoniem te verzamelen om zo inzicht te krijgen in effecten. Vervolgens kunnen andere organisaties geïnformeerd worden over bewezen resultaten en effectieve (nieuwe) oplossingen. Daarnaast hebben deze organisaties vaak al veel faciliteiten op het gebied van HNW. Het is belangrijk om hier ook de voordelen van te laten zien.

Bovenstaande aanbevelingen zijn tot stand gekomen door de analyse van de interviews met de werkgevers uit de betreffende sector. Dat wil niet zeggen dat deze aanbevelingen alleen voor die sector gelden. De aanbevelingen kunnen voor elke werkgever waarop de situatie van toepassing is, worden gebruikt.

¹⁸ www.van5naar4.nl

7.2.3 Convenant

Werkgevers erkennen dat bij een aantal koplopers aan te tonen is dat er kosten worden bespaard, dat de efficiëntie verbetert en dat de productiviteit van medewerkers wordt verhoogd. Echter, regelingen zoals de koplopers die hebben kunnen meestal niet zomaar gekopieerd worden naar andere organisaties. Mobiliteitsmanagement is maatwerk en een uitgebreid maatregelenpakket zoals koplopers dat vaak hebben is voor veel werkgevers nog een brug te ver. Tegelijkertijd hebben vrijwel alle werkgevers wel een aantal regelingen om fiets- of OV-gebruik te stimuleren of de mogelijkheid om flexibel te werken.

Om werkgevers meer inzicht te geven in het effect van de regelingen die ze al hebben, en het effect van (kleine) aanpassingen daarin, is het belangrijk om de voordelen van mobiliteitsmanagement voor werkgevers zichtbaar te maken. Een mogelijke oplossing is om een database te maken met regelingen en voorzieningen van werkgevers en effecten daarvan (in de vorm van modal split, maar vooral ook productiviteit van werknemers, (huisvestings)kosten, etc.). Doordat effecten van allerlei regelingen (van conservatief tot vooruitstrevend op het gebied van MM) zichtbaar worden, kunnen werkgevers makkelijker zien wat het voordeel is van een (kleine) aanpassing in die regelingen. Nu is de drempel voor veel organisaties nog te hoog. Met inzicht in effecten van maatregelen stimuleer je werkgevers tot een volgende stap en geef je werkgevers de mogelijkheid om klein te beginnen. Een tweede aanbeveling is om een convenant op te stellen dat werkgevers zelf ondertekenen (wat in Brabant nu niet het geval is).

Het is wellicht mogelijk inzicht in effecten te combineren met een convenant dat individuele werkgevers zelf ondertekenen. Werkgevers die het convenant ondertekenen stemmen toe jaarlijks gegevens aan te leveren (met sancties als dat niet gebeurt; maar dus geen resultaatverplichting, alleen evaluatieverplichting). Voordelen van zo'n convenant zijn:

- er komt data beschikbaar voor het evalueren van mobiliteitsmanagement (regelingen en voorzieningen van werkgevers, personeelsmutaties, modal split en reiskosten woon-werkverkeer en zakelijk verkeer, parkeerkosten, etc.);
- de betrokkenheid van de directies van organisaties wordt vergroot, omdat zij het convenant tekenen;
- het biedt betrokken werkgevers meer opties en inzicht in effectieve vervolgstappen, omdat zij gebruik kunnen maken van de resultaten van de evaluaties; en
- het stimuleert andere werkgevers om zich aan te sluiten bij het convenant om daarmee inzicht te krijgen in mobiliteitsmaatregelen die hen voordeel bieden.

Hoewel de regio's in Nederland waar individuele werkgevers wél een convenant hebben ondertekend niet een aantoonbaar effectievere mobiliteitsmanagement aanpak hebben, is het voordeel voor Brabant in elk geval dat de beschikbare middelen (bij BRAMM) worden gebruikt voor werkgevers die echt (meer) aan mobiliteitsmanagement willen doen.

7.3 Discussie

Voor dit onderzoek was het, door gebrek aan data, niet mogelijk de effectiviteit van de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement in Brabant op een kwantitatieve manier te analyseren. Bij de aanvang van het onderzoek is een poging gedaan tot het verzamelen van de benodigde data. De verzamelde mobiliteitsonderzoeken van BRAMM zouden als nulmeting hebben kunnen dienen en er is gewerkt aan een effectmeting door middel van een vragenlijst voor werknemers van de betrokken bedrijven. De werkgevers waren echter niet bereid deze vragenlijst onder hun medewerkers uit te zetten, waardoor de effectmeting mislukte. Daarom zijn de effecten van mobiliteitsmanagement in dit onderzoek zo goed mogelijk ingeschat op basis van effectmetingen in stadsregio Arnhem-Nijmegen (Hoofdstuk 6).

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van 15 casestudies onder bedrijven en 9 gesprekken met mobiliteitsmakelaars. Dit aantal is te weinig om een significante kwantitatieve analyse op uit te voeren. Het is dus de vraag hoe representatief de resultaten van dit onderzoek zijn voor de provincie Noord-Brabant en Nederland als geheel. De conclusies en aanbevelingen uit de vorige paragrafen geven de richting weer waarop de resultaten van dit onderzoek wijzen. Voor statistisch significante conclusies voor de verschillende sectoren, is vervolgonderzoek bij een groter aantal werkgevers nodig.

Bij het selecteren van casestudies is het van belang om voor voldoende variaties tussen de cases te zorgen. Daarmee wordt voorkomen dat een eenzijdig beeld van het onderzoeksthema wordt verkregen. De geselecteerde organisaties komen uit vier verschillende sectoren – industrie, overheid, zorg en onderwijs – en variëren daarin in de mate waarin ze met mobiliteitsmanagement bezig zijn. Er is dus breed informatie verzameld, om op verschillende manieren naar de thematiek te kunnen kijken. Verschillende onderwerpen van de thematiek zijn samengebracht, die tot nog toe apart werden onderzocht. Op die basis zijn de conclusies uit de vorige paragraaf opgesteld. Het bewijs van de hypothesen is niet statistisch significant. Kwantitatief vervolgonderzoek is dus nodig op de volgende gebieden:

- de mate waarin locatie en mobiliteitsbeleid de modal split van de organisatie verklaren;
- de MM-maatregelen, voorzieningen en effecten bij organisaties in Brabant.

Wat betreft de betekenis van de conclusies voor Brabant en in Nederland als geheel, geldt dat Brabant wat betreft mobiliteitsmanagement op een belangrijk punt verschilt van andere regio's in Nederland. Er is namelijk wel een convenant, maar dat is niet door individuele werkgevers ondertekend. Dit betekent dat mobiliteitsmanagement bij organisaties in Brabant (die tot dan toe nog niet veel aan MM doen) minder is verankerd. Hoe vrijblijvend de convenanten in de andere regio's ook zijn, door het tekenen van een convenant draagt een organisatie wel – buiten én binnen de organisatie – uit dat mobiliteitsmanagement belangrijk is en dat het bestuur van de organisatie erachter staat. Het lijkt erop dat mobiliteitsmanagement in andere regio's meer commitment heeft van de directies van bedrijven en dus beter is geborgd in de organisatie. Door het ontbreken van effectmetingen kan echter niets gezegd worden over een eventuele grotere effectiviteit van MM.

Verder zijn er in Brabant minder verkeersproblemen dan in de Randstad. De interviews bij Brabantse werkgevers hebben laten zien dat een locatiespecifiek probleem vooral een parkeerprobleem is. Het is mogelijk dat er, door de grotere bereikbaarheidsproblemen in de Randstad ook meer organisaties zijn die dat als een aanleiding gebruiken om met mobiliteitsmanagement aan de slag te gaan. De algemene clusters van aanleidingen – goed werkgeverschap, MVO/duurzaamheid en locatiespecifiek probleem – zullen waarschijnlijk overal in Nederland hetzelfde zijn.

7.4 Ter besluit

In dit onderzoek is gekeken naar de houding van werkgevers ten opzichte van mobiliteitsmanagement. Ook is gesproken met mobiliteitsmakelaars uit verschillende regio's in Nederland. Het perspectief op mobiliteitsmanagement vanuit de overheid is minder aan de orde gekomen. Ter besluit van het onderzoek zijn daarom nog twee gesprekken gevoerd met beleidsmedewerkers van de Provincie Noord-Brabant (dhr. Hooghof) en het Ministerie van Infrastructuur & Milieu over de beleidsontwikkeling in Brabant (§7.4.1) en in Nederland (§7.4.2).

7.4.1 Beleidsontwikkeling Noord-Brabant

Na de herijking van BRAMM in 2011 is bij de Provincie de wens uitgesproken dat mobiliteitsmanagement in Brabant anders georganiseerd wordt dan nu het geval is. Er is onvoldoende draagvlak om op de ingeslagen weg door te gaan, maar er is tevens uitgesproken dat

MM belangrijk is om bereikbaarheidsdoelstellingen te behalen én dat de resultaten die BRAMM heeft bereikt geborgd moeten worden (N. Hooghof, persoonlijke communicatie, 1 mei, 2012). De focus blijft op het woon-werkverkeer, daar is in de spits de meeste winst mee te behalen. Bedrijven en overheden zullen samenwerken om de werknemer aan te sporen om anders te reizen en te werken. Om dit te bereiken wil de Provincie Noord-Brabant, een positieve attitude creëren rond het onderwerp en de verschillende ontwikkelingen, inspanningen en projecten rond gedragsbeïnvloeding bij elkaar brengen (zoals OV-, Beter Benutten-, fietsprojecten, etc.). Om dit te bereiken is een aanjager nodig. De nieuwe richting van BRAMM kan die aanjaagfunctie zijn. De aanjager is onafhankelijk, heeft een groot netwerk, maakt gebruik van ambassadeurs op MM-gebied, kent lopende projecten en initiatieven, werkt probleemgericht en voert lobby bij bedrijven, kennisinstellingen en overheden om MM op de kaart te krijgen en te houden (N. Hooghof, persoonlijke communicatie, 1 mei, 2012).

De verantwoordelijkheden van de aanjager liggen specifiek op het vlak stimuleren en verbinden. Het aantonen van het effect van de inspanningen is noodzakelijk om de inspanningen van de nieuwe BRAMM op waarde te schatten. Modal split veranderingen bij bedrijven zijn nodig als input voor de effectmeting. Dit vergt tevens een organisatie aan de private kant. Invulling hiervan ligt bij de werkgevers (N. Hooghof, persoonlijke communicatie, 1 mei, 2012).

De organisatie van de nieuwe BRAMM zal er als volgt uitzien. Er is een directeur (± 1 fte) en een secretariaat ($\pm 0,4$ fte). Zij worden bijgestaan door een team van adviseurs/ambassadeurs die hun expertise om niet willen inzetten voor mobiliteitsmanagement. De opdrachtgever is de Provincie Noord-Brabant, en de nieuwe organisatie krijgt jaarlijks een budget (N. Hooghof, persoonlijke communicatie, 1 mei, 2012).

7.4.2 Beleidsontwikkeling nationaal

Ook landelijk wordt er meer aandacht besteed aan de evaluatie van mobiliteitsmanagement. De evaluatie van de Taskforce Mobiliteitsmanagement (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010) laat zien dat er in de regio waar een 0 en 1-meting is uitgevoerd – stadsregio Arnhem-Nijmegen – mobiliteitsmanagement een klein maar significant effect heeft op het aantal autokilometers in de spits, namelijk 1,5% reductie. Echter, het feit dat slechts in één van de dertien regio's het effect gemeten kon worden, duidt erop dat wat de evaluatie van mobiliteitsmanagement betreft, nog het een en ander verbeterd kan worden.

Oorzaak voor het gebrek aan data om de werkgeversaanpak van mobiliteitsmanagement te analyseren was het feit dat de TFMM de regio's niet kon dwingen gegevens aan te leveren (zie ook §2.3.2). Niet elke regio had een vertegenwoordiger in de TFMM en bovendien waren de convenanten vrijblijvend, zonder evaluatie- of resultaatverplichtingen. Echter, wanneer er wel sancties aan de convenanten gekoppeld zouden zijn, zouden naar verwachting veel minder werkgevers bereid zijn geweest de convenanten te tekenen.

Om voor het programma Beter Benutten een uitgebreidere evaluatie mogelijk te maken, is een monitoring- en evaluatietraject ontwikkeld. Afspraken en vragenlijsten uit de TFMM dienen als uitgangspunt. Er wordt gebruik gemaakt van de SUMO-methodiek¹⁹ en een jaarlijkse enquête onder werkgevers. Deze wordt georganiseerd in samenwerking met de regio's. Er is echter nog steeds geen mogelijkheid is om de medewerking van de regio's en werkgevers af te dwingen. In België hebben ze

¹⁹ SUMO is een methode om de effecten van projecten in kaart te brengen. Door vooraf duidelijk doelen en acties vast te leggen, de projecten nauwkeurig te volgen en zorgvuldig te evalueren wordt duidelijk wat werkt en wat niet. Zie ook <https://sites.google.com/site/maxsumolight/>.

een driejaarlijkse HTWT (*home-to-work-travel*) onderzoek, waarmee analyse van de effectiviteit van mobiliteitsmanagement bij bedrijven mogelijk is (Van Malderen, et al., 2012).

Naast de weinige meetgegevens voor de evaluatie, blijkt uit het evaluatierapport (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010) ook dat het effect van mobiliteitsmanagement weliswaar significant is, maar klein. De 5% reductie van autokilometers in de spits is niet gehaald. Daardoor rijst de vraag of het stimuleren van werkgevers aan mobiliteitsmanagement te doen wel effectief is. Aan de andere kant is het ook zo dat het verplichten van werkgevers bepaalde mogelijkheden op het gebied van slim reizen en slim werken aan te bieden aan hun werknemers niet garandeert dat werknemers van die mogelijkheden gebruik maken.

De overheid stimuleert af en toe bepaalde projecten zodat die van de grond kunnen komen en na verloop van tijd de steun van de overheid niet meer nodig hebben (OV-fiets en Mobility Mixx zijn hiervan voorbeelden). Zo werkt het voor mobiliteitsmanagement ook, omdat werkgevers veel gemotiveerder zijn wanneer ze dat vanuit hun eigen belangen doen. Aangezien werknemers in de evaluatie van de TFMM hebben aangegeven dat een gedragsverandering onder andere veroorzaakt wordt door stimulering vanuit het management (Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010), zal een gemotiveerde werkgever eerder gedragsverandering bij werknemers bereiken dan een werkgever die verplicht is tot het nemen van mobiliteitsmanagement maatregelen.

Om mobiliteitsmanagement bij werkgevers te bevorderen kiest de overheid er daarom voor te stimuleren, kennis te verspreiden en barrières (bijvoorbeeld in regelgeving) weg te nemen, zonder werkgevers te verplichten aan mobiliteitsmanagement te doen.

Literatuurlijst

- Annema, J., & Vonk Noordegraaf, D. (2009). De effectiviteit van filebeleid in Nederland, 1970-2008. *Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk*. Antwerpen.
- Appelman, F. (2012). *Meerkosten en meerwaarde openbaar vervoer. Economische opbrengst en maatschappelijke functie*. Utrecht: Conquist.
- AVV. (2000). *Kansen voor carpoolen. Successen en mislukkingen van acht jaar carpoolbeleid*. Delft: Adviesdienst Verkeer en Vervoer (AVV).
- B50 Werkgroep Mobiliteitsbudget. (2012). *Rapportage Slim Reisbudget. Kansen mogelijkheden*. Platform Slim Werken Slim Reizen.
- Bergmans, A., & Ulden, A. v. (2011). *Campagne Het Nieuwe Werken. Resultaten 0- en 1-meting*. Rotterdam: Blauw Research.
- Boggelen, O. v., & Hengeveld, J. (2010). *Gevoeligheidsanalyse effecten fietsbeleid. De effecten van een toename van het fietsgebruik in een middelgrote stad op de bereikbaarheid, de leefbaarheid en de volksgezondheid. Fietsberaad publicatie 18*. Utrecht: Fietsberaad.
- BrabantStad. (2010). *Mobiliteitsmanagement Brabant / BRAMM*. Opgeroepen op mei 31, 2011, van BrabantStad: <http://www.brabantstad.nl/mobiliteitsmanagement>
- BRAMM. (2010a). *Factsheet BRAMM*. Opgeroepen op april 11, 2011, van BRAMM: www.bramm.nl/sites/default/files/Factsheet%20BRAMM.pdf
- BRAMM. (2010b). *Over BRAMM. Organisatie*. Opgeroepen op mei 31, 2011, van BRAMM: <http://www.bramm.nl/organisatie>
- BRAMM. (2011a). *Evaluatie- en herijkingsrapportage Uitvoeringsprogramma Brabant Mobiliteitsmanagement 2009-2012*. Eindhoven: BRAMM.
- BRAMM. (2011b). *Mobiliteitsonderzoek. Hoe reist BRABANT*. Eindhoven: BRAMM.
- BRAMM. (2012, 1 februari). *Probeer een E-bike groot succes in Brabant*. Opgeroepen op 11 april, 2012, van Brabant Mobiliteitsmanagement (BRAMM): <http://www.bramm.nl/nieuws/probeer-een-e-bike-groot-succes-brabant>
- Cairns, S., Newson, C., & Davis, A. (2010). Understanding succesful workplace travel initiatives in the UK. *Transportation Research Part A*, 473-494.
- Cairns, S., Sloman, L., Newson, C., Anable, J., Kirkbride, A., & Goodwin, P. (2008). Smarter choices: Assessing the potential to achieve traffic reduction using 'soft measures'. *Transport Reviews* 28(5), 593-618.
- Chester, M., & Horvath, A. (2008). *Environmental life-cycle assessment of passenger transportation: A detailed methodology for energy, greenhouse gas and criteria pollutant inventories of automobiles, buses, light rail, heavy rail and air v.2*. Berkeley (VS): UC Berkeley Center for Future Urban Transport: A Volvo Center of Excellence.
- De Groot, H. (z.j.). *St. Antonius Ziekenhuis - Utrecht Bereikbaar Pas+betaaldparkeren=parkeerruimte*. Opgehaald van Slim Reizen: <http://www.slimreizen.nl/case/St.+Antonius+Ziekenhuis+%96+Utrecht+Bereikbaar+Pas%2Bbetaald+parkeren%3Dparkeerruimte/3171/>
- De Groot, S. (2007). *Onderzoeksmethoden - het interview*. Opgeroepen op juni 13, 2010, van InfoNu.nl: <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/12137-onderzoeksmethoden-het-interview.html>
- DeHart-Davis, L., & Guensler, R. (2005). Employers as mediating institutions for public policy: The case of commute options programs. *Policy Studies Journal* 33(4), 675-697.
- Deloitte Belastingadviseurs. (2010). *Mobiliteit & Fiscaliteit. In opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de Taskforce Mobiliteitsmanagement*. Opgehaald van Slim Werken Slim Reizen: <http://www.slimwerkenslimreizen.nl/documenten/155.pdf>
- Driessen, M., & Kraan, K. (2011, 3 oktober). *Ruim kwart werknemers werkt thuis*. Opgeroepen op 20 maart, 2012, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3452-wm.htm>

- EgE. (z.j.). *Regional Good Practices. GP: Mobility management measures in Rome - Italy*. Opgeroepen op juni 17, 2011, van EST goes EAST Clearing House: http://esteast.unep.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=200&Itemid=27
- Enoch, M., & Potter, S. (2003). Encouraging the commercial sector to help employees to change their travel behaviour. *Transport Policy* 10, 51-58.
- EO. (2012, 11 april). *Marjette Slijkhuis - Thuiswerken*. Opgehaald van Evangelische Omroep (EO): <http://www.eo.nl/radio/ditisedag/artikel-detail/marjette-slijkhuis-thuiswerken/>
- EPOMM. (2010). *Mobiliteitsmanagement: een definitie. De definitie van mobiliteitsmanagement en de categorisering van mobiliteitsmanagement-maatregelen zoals goedgekeurd door het MAX-consortium en EPOMM*. Opgeroepen op april 18, 2011, van European Platform on Mobility Management: http://www.epomm.eu/index.phtml?Main_ID=820
- Geilenkirchen, G., Geurs, K., Essen, H. v., Schroten, A., & Boon, B. (2010). *Effecten van prijsbeleid in verkeer en vervoer. Kennisoverzicht*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).
- Geurs, K., Zaalberg, A., & Van Trijp, S. (2011). *Nulmeting quickscan mobiliteit*. Enschede: Universiteit Twente.
- Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory. (2010). *Beleidsvaluatie TaskForce Mobiliteitsmanagement 2010. Achtergrondrapport*. Delft: Rijkswaterstaat Dienst Verkeer en Scheepvaart.
- Heinen, E. (2011). Vandaag op de fiets? Nieuw inzicht in factoren die per dag de keuze voor de fiets in woon-werkverkeer beïnvloeden. *Verkeerskunde*, nr.6, 44-47.
- Hendriksen, I., Engbers, L., Schrijver, J., Gijlswijk, R. v., Weltevreden, J., & Wilting, J. (2008). *Elektrisch fietsen. Marktonderzoek en verkenning toekomstmogelijkheden*. Leiden: TNO Kwaliteit van Leven.
- Hilbers, H., Snellen, D., & Hendriks, A. (2006). *Files en de ruimtelijke inrichting van Nederland*. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Hooghof, N. (2011). *Mobiliteitsmanagement. Presentatie bureauoverleg Bureau Mobiliteitsbeleid*. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.
- Joostma, A. (2010, 4 december). *Gedifferentieerd parkeerbeleid. Vexpansie*. Opgehaald van Montefeltro: <http://www.montefeltro.nl/wp-content/uploads/2010/12/Gedifferentieerd-parkeerbeleid-Bronovo-Vexpansie-04-2010.pdf>
- Kenniscentrum InfoMil. (2011, 23 juni). *Vervoermanagement. Puntensysteem personenvervoer uitgesteld tot 1 januari 2014*. Opgehaald van Kenniscentrum InfoMil: <http://www.infomil.nl/onderwerpen/duurzame/vervoermanagement/special-kids/nieuws/puntensysteem-0/>
- Kenniscentrum Werk & Vervoer. (2010a). *Waarom reiskostenvergoeding?* Opgeroepen op 27 maart, 2012, van Kenniscentrum Werk & Vervoer: <http://www.werkenvervoer.nl/themas/vergoeding-reiskosten/waarom/>
- Kenniscentrum Werk & Vervoer. (2010b). *Waarom thuiswerken?* Opgeroepen op 28 maart, 2012, van Kenniscentrum Werk & Vervoer: <http://www.werkenvervoer.nl/themas/tele-en-thuiswerken/waarom/>
- KpVV. (2006). *Mobiliteitsmanagement is het organiseren van slim reizen. Definitie mobiliteitsmanagement en aanverwante begrippen*. Rotterdam: Kennisplatform Verkeer en Vervoer (KpVV).
- KpVV. (2009). *Convenant Noord-Brabant: focus op gebieden en werkgevers*. Opgeroepen op mei 31, 2011, van Kennisplatform Verkeer en Vervoer: http://www.kpvv.nl/templates/mercury.asp?page_id=2049&id=578&onderwerp_sub=25
- Lachapelle, U., & Frank, L. (2009). Transit and health: mode of transport, employer-sponsored public transit pass programs, and physical activity. *Journal of Public Health Policy*, 30, 73-94.
- Lambe, J. (2005). Conducting Successful SME Interviews. *Usability Interface. Newsletter of the Usability and User Experience Community*, Vol.11, pp. 16-18.
- Lammers, J., Pelzer, B., Hendrickx, J., & Eisinga, R. (2007). *Categorische Data Analyse met SPSS. Inleiding in loglineaire analysetechnieken*. Assen: Van Gorcum.

- Ligtermoet, D. (1998). *Status: kansrijk. De ontwikkeling van vervoermanagement in Nederland, 1990-1998*. Gouda: Ligtermoet + Louwerse BV.
- Lister, K. (2010). *Workshifting Benefits: The Bottom Line*. Opgeroepen op 14 maart, 2012, van Telework Research Network: <http://www.workshifting.com/downloads/downloads/Workshifting%20Benefits--The%20Bottom%20Line.pdf>
- Litman, T. (2012). *Evaluating public transit benefits and costs. Best practices guidebook*. Victoria (Canada): Victoria Transport Policy Institute.
- Lutje Schipholt, L. (2011). Slim Werken Slim Reizen. *Civieltechnisch Symposium: Beweging in Mobiliteit. Decentralisatie van Mobiliteitsmanagement*. Enschede: Studievereniging ConceptT.
- Martens, M., & Zuiver, H. (2005). *Succesvoorbeelden ter navolging. Vervoermanagement als een professionele bedrijfsactiviteit met resultaat. Eindrapport*. Amsterdam: Ecorys-AVM.
- Metz, F. (2007). Werkgevers willen niet-vrijblijvend mobiliteitsmanagement. *KpVV Bericht nr.51*.
- Metz, F. (2009). *Slim werken = Slim reizen: overzicht van maatregelen*. Opgeroepen op april 14, 2011, van Kennisplatform Verkeer en Vervoer: http://www.kpvn.nl/templates/mercury.asp?page_id=2046&id=1142
- Metz, F., Hazelhorst, W., Schreuders, M., & Martens, M. (2007). *Slim reizen langs de file. Verkeerskunde DVM-congres 2007*. Opgeroepen op mei 23, 2011, van DVM-Congres.nl: <http://www.dvm-congres.nl/assets/70/Hazelhorst%20mm1.pdf>
- Meyer, M. (1999). Demand management as an element of transportation policy: using carrots and sticks to influence travel behavior. *Transportation Research Part A* 33, 575-599.
- Mouwen, A., Kalfs, N., Govers, B., & (red.). (1996). Beheersbare mobiliteit: een utopie? *Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 1996*. (pp. 875-896). Delft: C.V.S.
- Nieuwsdossier. (2007, 17 april). *Eerste file in Nederland*. Opgeroepen op 20 april, 2011, van Nieuwsdossier: <http://www.nieuwsdossier.nl/algemeen/eerste-file-in-nederland>
- NM Magazine. (2010a). Bereikbaarheid in de nieuwe Tweede Kamer. Politiek loopt niet warm voor benutten. *NM Magazine* 5(2), 8-13.
- NM Magazine. (2010b). Minister zet in of efficiënt gebruik van alle beschikbare infrastructuur. *NM Magazine* 5(4), 6.
- Platform SWSR. (2011a). *B50. Werkgevers pakken de handschoen op*. Opgehaald van Platform Slim Werken Slim Reizen: <http://slimwerkenslimreizen.nl/index-loc2-55-loc1-71-soc2-55-art-55-naam-B50.html>
- Platform SWSR. (2011b). *Platform. Wie, wat waarom? Het Platform Slim Werken Slim Reizen*. Opgehaald van Platform Slim Werken Slim Reizen: <http://slimwerkenslimreizen.nl/index-loc2-4-loc1-71-soc2-4-art-4-naam-Platform.html>
- Platform SWSR. (2011c). *Regio's. In de regio's gebeurt het: al meer dan 700 werkgevers actief!* Opgehaald van Platform Slim Werken Slim Reizen: <http://slimwerkenslimreizen.nl/index-loc2-12-loc1-71-soc2-12-art-12-naam-Regio%26%23039%3Bs.html>
- Platform SWSR. (2011d). *Over de regio's; Amsterdam*. Opgeroepen op augustus 29, 2011, van Platform Slim Werken Slim Reizen: <http://www.slimwerkenslimreizen.nl/index-loc2-13-loc1-12-soc2-13-art-13-naam-Amsterdam.html>
- Platform SWSR. (2011e). *Over de regio's; Haaglanden*. Opgeroepen op augustus 29, 2011, van Platform Slim Werken Slim Reizen: <http://www.slimwerkenslimreizen.nl/index-loc2-16-loc1-12-soc2-16-art-16-naam-Haaglanden.html>
- Platform SWSR. (2011f). *Over de regio's; Rotterdam*. Opgeroepen op augustus 29, 2011, van Platform Slim Werken Slim Reizen: <http://www.slimwerkenslimreizen.nl/index-loc2-18-loc1-12-soc2-18-art-18-naam-Rotterdam.html>
- Pollard, D. (2005). *Ten steps to a great interview*. Opgeroepen op juni 13, 2010, van How to save the world: <http://blogs.salon.com/0002007/categories/businessInnovation/2005/07/05.html#a1201>

- Provincie Noord-Brabant. (2006). *Verplaatsen in Brabant. Samenvatting Kaders en Ambities 2006-2020. Provinciaal Verkeers- en Vervoersplan Noord-Brabant*. 's-Hertogenbosch: Kernteam PVVP, Directie Economie en Mobiliteit.
- Provincie Noord-Brabant. (2009). *Uitvoeringsprogramma Mobiliteitsmanagement Brabant 2009-2012*. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.
- Provincie Noord-Brabant. (2010). *Economie & Werk. Werkgelegenheid. Vestigingen & Banen*. Opgeroepen op december 2, 2011, van Feiten en cijfers - Economie & Mobiliteit: <http://brabant.databank.nl/Quickstep/QsReportAdvanced.aspx?report=rapport49&selcode=rapport49580>
- PwC. (2011). *Een verkenning van macro-economische effecten van Het Nieuwe Werken*. Utrecht: Stichting Natuur & Milieu.
- Roby, H. (2010). Workplace travel plans: past, present and future. *Journal of Transport Geography* 18, 23-30.
- Rye, T. (1999). Employer attitudes to employer transport plans: A comparison of UK and Dutch experience. *Transport Policy* 6, 183-196.
- Rye, T. (2002). Travel plans: do they work? *Transport Policy* 9, 287-298.
- Rye, T., Green, C., Young, E., & Ison, S. (2011). Using the land-use planning process to secure travel plans: an assessment of progress in England to date. *Journal of Transport Geography* 19(2), 235-243.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2006). *Methoden en technieken van onderzoek. Vierde editie. Nederlandse bewerking: Jan Pieter Verckens*. Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- Schultz van Haegen, M. (2011). *Programma Beter Benutten*. Opgehaald van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/06/14/programma-beter-benutten.html>
- SER. (2006). *Advies Mobiliteitsmanagement. Uitgebracht aan de Minister van Verkeer en Waterstaat*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Sieben, I., & Linssen, L. (2009). *Logistische regressie: een handleiding*. Opgeroepen op 20 februari, 2012, van Radboud Universiteit Nijmegen. Faculteit der Sociale Wetenschappen. Research Technische Ondersteuningsgroep (RTOG). Handleidingen: <http://www.ru.nl/socialewetenschappen/rtog/tips/spss/>
- Slijkhuis, M. (2012). *A structured approach to need for structure at work*. Ridderkerk: Ridderprint BV.
- Steehouder, M., Jansen, C., Maat, K., van der Staak, J., de Vet, D., Witteveen, M., & Woudstra, E. (2005). *Leren communiceren. Handboek voor mondelinge en schriftelijke communicatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Stichting van de Arbeid. (2009). *Aanbeveling mobiliteit en telewerken*. Den Haag: Huisdrukkerij SER.
- TNO. (2009). Regelmatig fietsen naar het werk leidt tot lager ziekteverzuim. Mogelijk voordeel werkgevers: 27 miljoen euro per jaar.
- V&W. (2004). *Nota Mobiliteit. Naar een betrouwbare en voorspelbare bereikbaarheid*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- V&W. (2010). *Mobiliteitsbalans 2010*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Value Based Management. (2011). *Innovation adoption curve of Rogers*. Opgeroepen op mei 31, 2011, van ValueBasedManagement.net: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_rogers_innovation_adoption_curve.html
- Van der Gugten, M., & Weggemans, T. (1995). *Introductie van vervoersmanagement: een organisatiekundige benadering. Kwalitatieve studie naar drijfveren en organisatieprocessen bij bedrijven en instellingen rond de invoering van vervoersmanagement*. Amsterdam: Van Dijk, Van Soomeren en Partners BV.
- Van Egeraat, D. (2003). *Locatiebereikbaarheid*. Wassenaar: Dynavision.
- Van Egeraat, D. (2005). *Haaglanden bereikbaar: een nieuw perspectief. Geldstromen rond werken en mobiliteit*. Oegstgeest: Montefeltro.

- Van Maanen, T., Reusen, R., & Sleurink, R. (1996). Transport demand management in the Netherlands. *Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 1996. Beheersbare mobiliteit: een utopie?* Rotterdam.
- Van Malderen, L., Jourquin, B., Thomas, I., Vanoutrive, T., Verhetsel, A., & Witlox, F. (2012). On the mobility policies of companies: What are the good practices? *Transport Policy* 21, 10-19.
- Van Malderen, L., Van de Vijver, E., Jourquin, B., Thomas, I., Vanoutrive, T., Verhetsel, A., & Witlox, F. (2011). Do attitudes to employer transport plans impact their effectiveness? The Belgian case. *Proceedings of the BIVEC-GIBET Transport Research Day 2011* (pp. 655-666). Zelzate: University Press.
- Van Ommeren, J., & Russo, G. (2010). *Hospitals, employees and parking*. Amsterdam: Tinbergen Institute.
- Van Riel, F. (z.j.). *Ziekenhuis Bronovo - Niet parkeren loont*. Opgehaald van Slim Reizen: <http://www.slimreizen.nl/case/Ziekenhuis+Bronovo+%96+Niet+parkeren+loont/2524/>
- Vanoutrive, T., Van Malderen, L., Jourquin, B., Thomas, I., Verhetsel, A., & Witlox, F. (2010). Mobility management measures by employers: Overview and exploratory analysis for Belgium. *European Journal of Transport and Infrastructure Research* 10(2), 121-141.
- Verkeerskunde. (2012, 31 januari). *Minder autokilometers op het Twentse wegennet*. Opgeroepen op 14 maart, 2012, van Verkeerskunde: <http://www.verkeerskunde.nl/minder-autokilometers-op-het-twentse-wegennet.26286.lynkx>
- Verkeersnet.nl. (2011, 10 augustus). *Brussel verplicht bedrijfsvervoerplan ook voor kleine bedrijven*. Opgehaald van Verkeersnet: <http://www.verkeersnet.nl/5685/brussel-verplicht-bedrijfsvervoerplan-ook-voor-kleine-bedrijven/>
- Verkeersnet.nl. (2011, 15 juli). *Meer Twentse werknemers op e-fiets naar het werk*. Opgeroepen op 14 maart, 2012, van Verkeersnet.nl: <http://www.verkeersnet.nl/5587/meer-twentse-werknemers-op-e-fiets-naar-het-werk/>
- Verkeersnet.nl. (2012a, 8 maart). *Slim Reisbudget levert 50 miljoen per jaar op*. Opgeroepen op 13 maart, 2012, van Verkeersnet.nl: <http://www.verkeersnet.nl/6974/slim-reisbudget-levert-50-miljoen-per-jaar-op/>
- Verkeersnet.nl. (2012b, 17 januari). *Thuiswerken niet altijd productiever*. Opgeroepen op 13 maart, 2012, van Verkeersnet.nl: <http://www.verkeersnet.nl/6654/thuiswerken-niet-altijd-productiever/>
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek. Vierde druk*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Versluis, K. (2012, 11 januari). *Nieuwe werken bevalt goed: betere concentratie en werk-privébalans*. Opgeroepen op 20 maart, 2012, van Intermediair: <http://www.intermediair.nl/artikel/werken-leven/299181/nieuwe-werken-bevalt-goed-betere-concentratie-en-werkprivébalans.html>
- VKbanen. (2012, 15 februari). *Flexibel werken leidt tot hogere productiviteit*. Opgeroepen op 20 maart, 2012, van VKbanen.nl: <http://www.vkbanen.nl/banen/artikel/Flexibel-werken-leidt-tot-hogere-productiviteit/1089225.html>
- Vonk Noordegraaf, D., & Annema, J. (2009). Employer attitude to rush hour avoidance. *European Transport Conference*. Noordwijk.
- Vos, A. (z.j.). *Erasmus MC - Vervoersplan schept parkeerruimte*. Opgehaald van Slim Reizen: <http://www.slimreizen.nl/case/Erasmus+MC+-+Vervoersplan+schept+parkeerruimte/1950/>
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (4), 35-45.
- Weeda, F. (2012, 2 juni). Aftrek reiskosten gaat heel Nederland aan. *NRC Weekend*, pp. 12-15.
- Wen, L., & Rissel, C. (2008). Inverse associations between cycling to work, public transport, and overweight and obesity: Findings from a population based study in Australia. *Preventive Medicine*, 46, 29-32.

Bijlage A Interviews

In deze bijlage wordt relevante literatuur over het opzetten en uitvoeren van een interview besproken. Eerst worden de begrippen betrouwbaarheid, bias en validiteit toegelicht in de context van een interview (A.1). In paragraaf A.2 komt de voorbereiding op het interview aan bod en in A.3 de gedragscode tijdens het interview. Ten slotte wordt in paragraaf A.4 aanbevolen hoe de verkregen gegevens het beste kunnen worden verwerkt om tot betrouwbare en valide resultaten te komen.

A.1 De kwaliteit van de gegevens

De kwaliteit van de gegevens die bij een interview verzameld worden, wordt bepaald door (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2006):

- *betrouwbaarheid* – dezelfde resultaten worden verkregen wanneer het onderzoek herhaald wordt
- vormen van vertekening (*bias*)
 - *interviewerbias* – opmerkingen, toon of gedrag van de interviewer kunnen de antwoorden van de geïnterviewde beïnvloeden
 - *respondentbias* – de geïnterviewde wil of kan bepaalde onderwerpen misschien niet bespreken, omdat die gevoelig liggen, of vanwege een geheimhoudingsplicht
- *validiteit en generaliseerbaarheid*
 - *validiteit* – de mate waarin de onderzoeker toegang krijgt tot de kennis en ervaring van de deelnemer en in staat is te bepalen wat de deelnemer bedoelt met datgene wat deze heeft gezegd
 - kwalitatief onderzoek kan niet worden gebruikt om *generalisaties* te maken over de gehele populatie

Van bovenstaande opsomming zijn bias en validiteit het meest belangrijk. Aangezien een interview een momentopname is, is het onwaarschijnlijk dat andere onderzoekers precies dezelfde resultaten verkrijgen. Dat is ook niet zo belangrijk, omdat de interviews hier deel uitmaken van een verkennend onderzoek. Onderwerpen die in een interview aan bod komen worden dieper onderzocht wanneer uit het interview blijkt dat dat – om verschillende redenen – interessant kan zijn. Interviews zijn over het algemeen ook niet generaliseerbaar, omdat de steekproef doorgaans te klein is.

Wat betreft validiteit zijn er vier begrippen die bij interviews van belang zijn, namelijk (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002):

- *constructvaliditeit* gaat over de vraag of de resultaten van een onderzoek een indicatie zijn voor het begrip dat wordt onderzocht;
- *discriminante validiteit* gaat over de vraag of de resultaten misschien nog afhangen van een andere variabele;
- *interne validiteit* gaat over de vraag of het redeneren binnen een onderzoek correct is; en
- *externe validiteit* gaat over de vraag in hoeverre de resultaten van een onderzoek te generaliseren zijn.

A.2 Voorbereiding

Voordat met de voorbereiding van de interviews begonnen kan worden, moet een keuze gemaakt worden voor een gestructureerd interview, een vrij interview, of een semigestructureerd interview.

In een gestructureerd interview liggen de vragen en de volgorde waarin ze worden gesteld, van tevoren vast. Bij een vrij interview liggen de vragen niet van tevoren vast, maar worden die bepaald door de antwoorden van de geïnterviewde. Bij een semigestructureerd interview is er wel een lijst van onderwerpen die aan de orde komen, maar de volgorde mag variëren, en ook is er ruimte voor doorvragen op een onderwerp dat niet op de lijst staat (Steehouder, et al., 2005).

In de voorbereidingsfase wordt dan een opzet van het interview gemaakt, met de vragen en thema's die aan de orde komen. Om een goede opzet voor een interview op te stellen, is het belangrijk dat het onderzoeksdoel duidelijk is afgebakend en dat literatuur over het onderwerp reeds is onderzocht (Lambe, 2005).

Vervolgens wordt contact gelegd met potentiële deelnemers aan het interview. Voor dit onderzoek zal ook achtergrondinformatie worden gezocht over de bedrijven die aan het onderzoek mee willen werken. Zo nodig kunnen dan vragen aangepast worden.

Met de deelnemers aan het interview worden van tevoren afspraken gemaakt over de tijd en plaats waar het interview zal plaatsvinden, maar ook over de lengte van het interview, het doel, etc. (Pollard, 2005).

Bovendien wordt aan de deelnemers van het interview van tevoren de opzet van het interview toegestuurd. Hun wordt echter wel gevraagd nog niets op te schrijven en er rekening mee te houden dat misschien ook nog andere thema's aan de orde komen (De Groot, 2007; Pollard, 2005; Voss et al., 2002).

A.3 Tijdens het interview

Het is belangrijk dat een interview op een goede manier begint. Door de volgende punten aan de orde te laten komen voordat het daadwerkelijke interview begint kan de interviewer zijn/haar geloofwaardigheid en betrouwbaarheid vergroten (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2006; Steehouder, et al., 2005):

- bedanken van de deelnemer voor de deelname aan het interview;
- vertellen van het doel en de huidige stand van zaken van het onderzoek;
- de deelnemer informeren over het recht op vertrouwelijkheid en anonimiteit;
- de deelnemer informeren over het recht om te weigeren een vraag te beantwoorden;
- uitleggen hoe de gegevens, verkregen uit het interview, in het onderzoek worden meegenomen;
- aanbieden de deelnemer (een samenvatting van) de onderzoeksresultaten te sturen;
- de deelnemer toestemming vragen het interview op te nemen; en
- de beschikbare tijd in de gaten houden.

Opnemen van het interview is belangrijk voor de uitwerking ervan, maar deelnemers kunnen zich erdoor geremd voelen in hun antwoorden. Daarom wordt vooraf toestemming gevraagd en wordt de geïnterviewde de mogelijkheid gegeven het opnemen tijdens het interview stop te zetten, om wat voor reden dan ook (Saunders et al., 2006; Steehouder et al., 2005).

Ook wanneer een interview wordt opgenomen is het belangrijk om aantekeningen te maken. Deze vormen een back-up mogelijkheid wanneer de opnameapparatuur om een of andere reden niet werkt. Bovendien geeft het de geïnterviewde het gevoel dat zijn/haar antwoorden belangrijk zijn. Verder is lichaamstaal niet terug te horen op de opname, terwijl dat wel een rol speelt bij het interpreteren en analyseren van de interviews (Saunders et al., 2006).

Begin het interview, als de tijd dat toelaat, met een informele conversatie (Pollard, 2005; Steehouder, et al., 2005). Het is belangrijk om vanaf het begin geïnteresseerd over te komen. Om interviewerbias te voorkomen, zal de interviewer aandachtig moeten luisteren en in zijn/haar reacties mag geen oordeel (zoals bezorgdheid, ongeloof, etc.) waar te nemen zijn (Saunders et al., 2006).

De interviewer kan testen of hij/zij de geïnterviewde goed begrijpt door het antwoord op een vraag kort samen te vatten. Wanneer iets onduidelijk is of onlogisch lijkt, zal doorgevraagd moeten worden, net zolang tot de gehele redenering duidelijk is (Pollard, 2005; Saunders et al., 2006).

Om het interview goed te laten verlopen, is het belangrijk dat de interviewer tijdens het interview (Lambe, 2005):

- actief luistert – door aandacht te besteden aan wat de geïnterviewde zegt en te verkennen wat hij/zij belangrijk vindt; vermijden om eigen ideeën op de geïnterviewde over te brengen;
- open vragen stelt – vragen die beginnen met hoe, wat en waarom; en niet teveel jargon gebruikt;
- het verloop van het interview controleert, zodat niet al te zeer wordt afgedwaald van het onderwerp;
- kort samenvat wat de geïnterviewde zegt, om zeker te zijn van een goed begrip van wat de geïnterviewde bedoelt;
- accuraat is (wat betreft spelling van namen, etc.); en
- georganiseerd is (opnameapparaat, aantekeningen, etc.).

Het kan zijn dat het na het interview nog nodig is om contact op te nemen met de geïnterviewde. Bijvoorbeeld om de uitwerking van het interview of de resultaten van het onderzoek op te sturen, of om nog een extra vraag te stellen. De interviewer zal de deelnemer dus om toestemming moeten vragen om contact op te nemen, en er zullen afspraken gemaakt moeten worden over de manier waarop contact zal worden opgenomen (per mail, telefoon, etc.).

A.4 Verwerking van de verkregen gegevens

Direct na het interview wordt teruggeblikt op de aantekeningen en opnames, en deze worden waar nodig aangevuld. Je vergeet anders snel wat er is gezegd, of hoe bepaalde uitspraken bedoeld waren (Lambe, 2005; Pollard, 2005; Saunders et al., 2006). Het transcriberen van de opnames van een interview kost veel tijd, maar het is de moeite waard om alles op te nemen, anders zullen gedurende het interview een heleboel aantekeningen gemaakt moeten worden (Pollard, 2005; Saunders et al., 2006).

Het uitgewerkte interview wordt opgestuurd aan de geïnterviewde met de vraag of de geïnterviewde het een goede uitwerking vindt van het interview; of er onjuistheden in staan; en of de geïnterviewde nog iets toe te voegen heeft (De Groot, 2007).

Met een interview worden hoofdzakelijk kwalitatieve gegevens verzameld. Om deze gegevens te analyseren zal dus een kwalitatieve analyse gedaan moeten worden, die bestaat uit (Saunders et al., 2006):

- categorisatie;
- gegevens tot eenheden verwerken;
- verbanden ontdekken en categorieën ontwikkelen die worden gebruikt om te vereenvoudigen; en
- hypothesen ontwikkelen en toetsen om conclusies te kunnen trekken.

Bijlage B Vragenlijst mobiliteitsmakelaars

1. Functie geïnterviewde: taken, verantwoordelijkheden

Werkwijze mobiliteitsmakelaar

2. wat is een mobiliteitsmakelaar?
3. doel van de organisatie/opdrachtgever
 - a. doel
 - b. meten
4. werkwijze organisatie (stapsgewijs)
 - a. gesprek, mobiliteitsonderzoek, maatregelen, evaluatie/monitoring, etc.
 - b. hoeveel bedrijven in welke fase
5. aanbod- of vraaggeoriënteerd (werkgevers --> mobiliteitsmakelaar of andersom)
 - a. aanbodgeoriënteerd – hoe overhalen, welke voordelen MM, helpt dat bij overtuigen, cijfers
 - b. vraaggeoriënteerd – veel werkgevers die jullie benaderen, cijfers, welke redenen geven ze
6. wanneer 'doet' een werkgever aan mobiliteitsmanagement?
 - a. werkgevers die zelf met MM aan de slag zijn gegaan – (hoe) kennen jullie hen, werken jullie samen, gebruiken jullie die werkgevers als voorbeeld?
 - b. maatregelen schoon en zuinig rijden
 - c. veranderproces – van bewustwording/diagnose/oriëntering naar planvorming/realisatie /beheer/evaluatie, bijv.
7. maatregelen die vaak worden geïmplementeerd door MM-werkgevers
 - a. harde of zachte maatregelen
 - b. cijfers
8. cijfers: aantal MM-werkgevers nu en verwachting aantal bereikt na richtjaar
 - a. cijfers # MM-werkgevers
 - b. richtjaar en verwachting # MM-werkgevers in dat jaar
 - c. hoeveel benaderd in totaal (hoeveel doen niet aan MM?)
 - d. hoeveel zelfstandig aan MM
9. convenant
 - a. is het er en wat is de rol
 - b. ondertekend door bedrijven of overkoepelende organisaties
 - c. verplichtende afspraken?

Motieven werkgevers

10. factoren/motieven van werkgevers om aan MM te doen
 - a. welke
 - b. waarom deze factoren
 - c. top 5
 - d. waarom die volgorde
11. factoren waarvan het succes van mobiliteitsmanagement afhangt

12. waarom doen andere werkgevers niet aan MM?
- a. redenen/motieven en waarom deze
 - b. top 5
13. beeld dat werkgevers hebben van mobiliteitsmanagement vóór contact met de mobiliteitsmakelaar
- a. MM-werkgevers
 - b. niet-MM-werkgevers
14. is de mobiliteitsmakelaar in staat dat beeld te veranderen/vervolledigen?
- a. MM-werkgevers
 - b. niet-MM-werkgevers

Bedrijfskenmerken

Behalve motieven/redenen die werkgevers hebben om wel of niet aan MM te doen, kunnen ook bedrijfskenmerken een rol spelen bij de bereidheid van de werkgever om aan MM te doen.

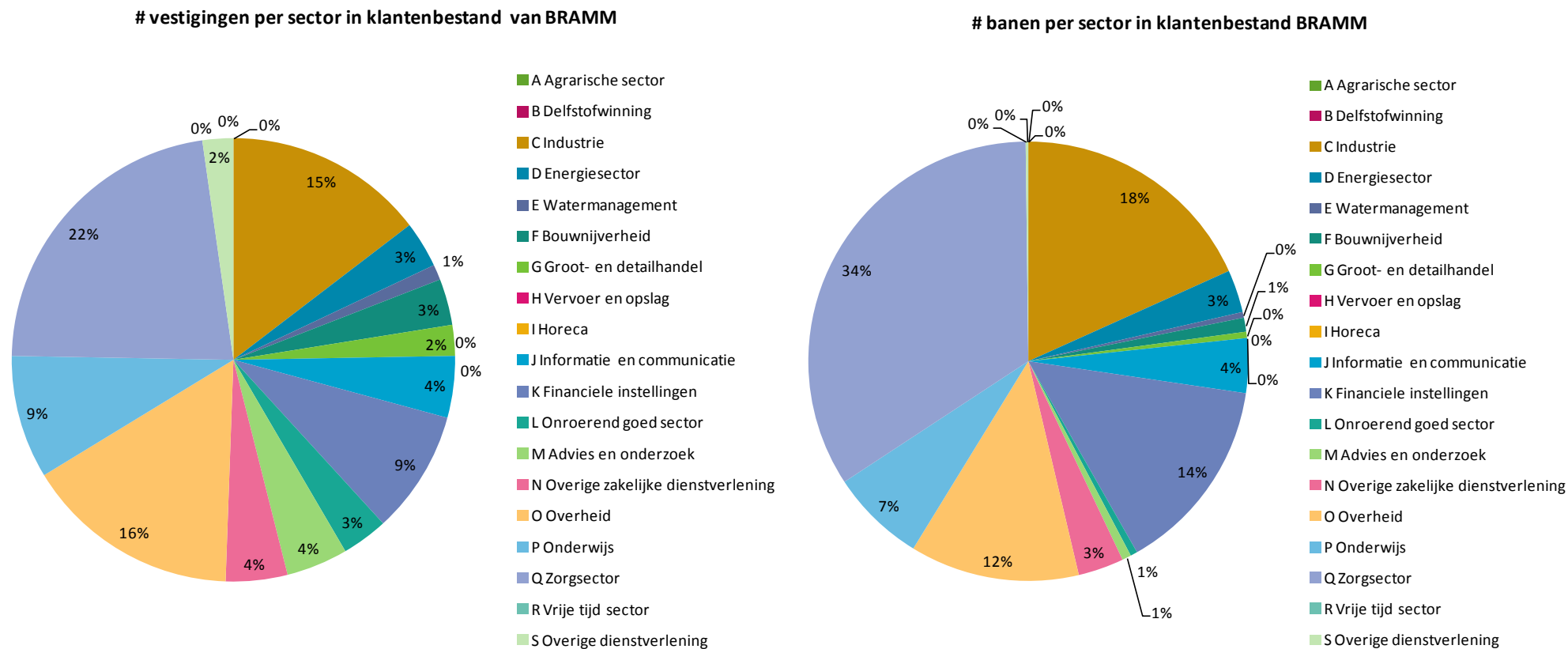
15. rol van de volgende kenmerken
- a. sector – in welke sectoren in uw regio zijn veel werkgevers die aan MM doen en in welke sectoren weinig? Waarom? (Wellicht is de sector in de regio erg groot/klein.)
 - b. bedrijfsgrootte – op welke werkgevers richten jullie je voornamelijk
 - c. locatie – station/snelweg/bushalte in de buurt, centrum of buitenwijk, etc.

Verwachtingen / afsluitende vragen

16. Wat verwacht u dat mobiliteitsmanagement oplevert? En wat is dan uw (de bijdrage van de mobiliteitsmakelaar) daarin?
- a. bij werkgevers
 - b. bij werknemers
 - c. bereikbaarheid
 - d. CO₂-uitstoot, luchtvervuiling, etc.
17. Wanneer is mobiliteitsmanagement geslaagd/succesvol?
- a. bij werkgevers
 - b. bij werknemers
 - c. bereikbaarheid
 - d. CO₂-uitstoot, luchtvervuiling, etc.

Bijlage C Banen en vestigingen per sector in Noord-Brabant

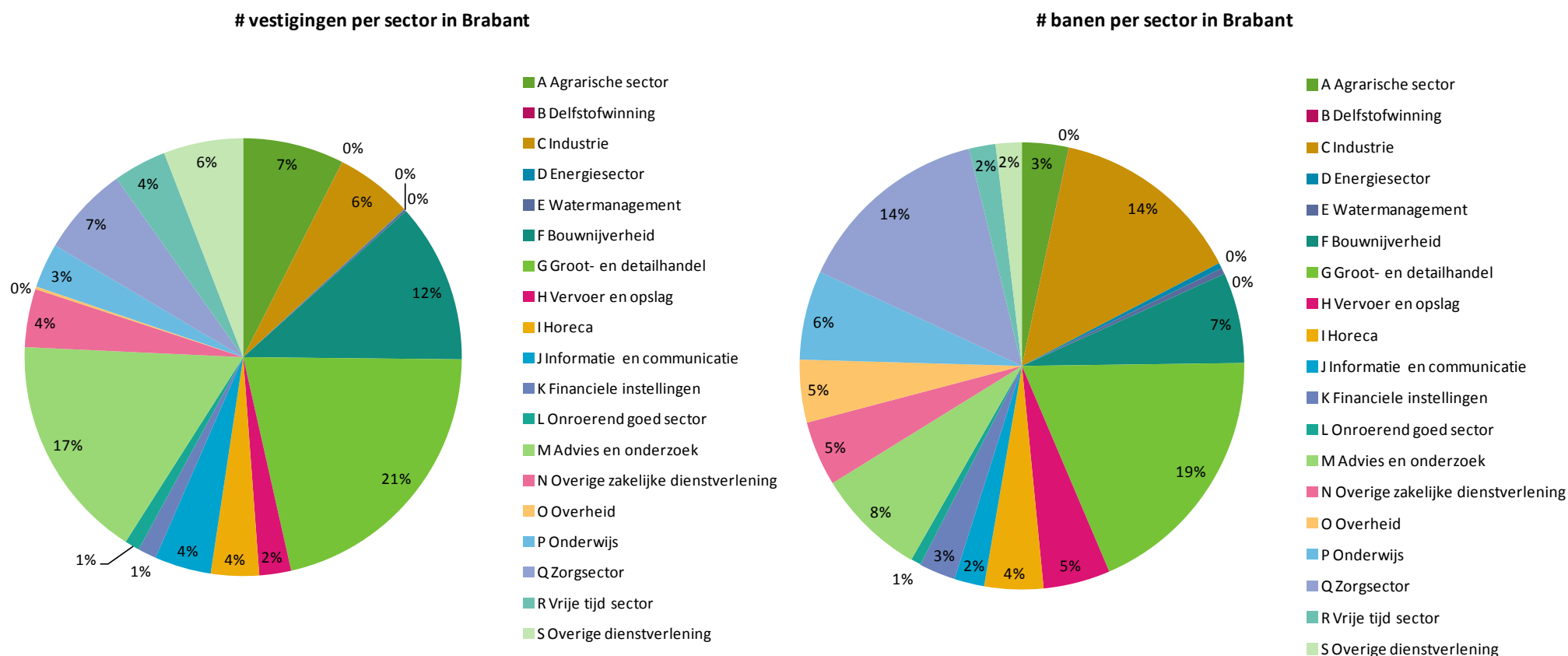
In de grafieken hieronder is het aandeel vestigingen en banen per sector in het klantenbestand van BRAMM gegeven.



Figuur C-1 Aandeel vestigingen en banen per sector in het klantenbestand van BRAMM (BRAMM, 2011a)

Uit bovenstaande grafieken blijkt dat de volgende sectoren goed vertegenwoordigd zijn in het klantenbestand van BRAMM: 'industrie', 'financiële instellingen', 'overheid', 'onderwijs', en 'zorg'.

In onderstaande grafieken is het aandeel vestigingen en banen per sector in de provincie Noord-Brabant gegeven.



Figuur C-2 Aandeel vestigingen en banen per sector in provincie Noord-Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2010)

In de provincie Noord-Brabant zijn de sectoren 'agrarische sector', 'industrie', 'bouwnijverheid', 'groot- en detailhandel', 'advies en onderzoek', 'onderwijs' en 'zorg' goed vertegenwoordigd.

Bijlage D Vragenlijst werkgevers

Introductie

- Mezelf voorstellen en onderzoek toelichten
- Bedanken voor deelname
- Uitleggen hoe de gegevens verkregen uit het interview in het onderzoek wordt meegenomen
 - o Bedrijven die meewerkten worden genoemd aan het begin
 - o Daarna anoniem: 10 van de 15 bedrijven vinden...
- Onderzoeksverslag blijft binnen de Provincie Noord-Brabant, BRAMM en Universiteit Twente.
- Aanbieden (een samenvatting van) de onderzoeksresultaten op te sturen
- De deelnemer informeren:
 - o Mag weigeren vraag/vragen te beantwoorden
- Toestemming vragen voor opnemen gesprek
 - o Doel: correcte en volledige verwerking. Gegevens worden niet bewaard of voor andere doeleinden gebruikt.
 - o Mag opname altijd stopzetten
- Recorder aan

A. Algemeen

1 Wat is uw functie en wat zijn uw verantwoordelijkheden?

Toelichting: bij het voorstellen komt deze vraag waarschijnlijk vanzelf aan bod.

Luisteren naar: Proces rondom mobiliteitsmanagement in de organisatie

Bedrijfskenmerken

(Wellicht is het antwoord op deze vragen al bekend bij BRAMM of via de website van het betreffende bedrijf; in dat geval hoeft het niet meer gevraagd te worden.)

2 Welke rol speelt duurzaamheid in uw organisatie?

Toelichting: het doel van deze vraag is te kijken of de geïnterviewde hier uit zichzelf 'MVO', of 'mobiliteit' noemt. De missie en strategie van het bedrijf geven aan in welke mate mobiliteitsmanagement in de organisatie past.

3 Denkt u dat de locatie van uw organisatie invloed heeft op het reisgedrag van uw werknemers? Wat voor invloed?

Vervolgvrage:

- Betreft u dit in het beleid van de organisatie op het gebied van mobiliteitsmanagement?

4 Hoeveel medewerkers heeft uw bedrijf (in Nederland) en hoeveel werken er op deze locatie?

Opletten: vragen naar het aantal medewerkers, en niet naar het aantal fte.

Vervolgvrage:

- Hoeveel locaties heeft uw bedrijf (in Nederland)?

Sectorkenmerken

(Wellicht is het antwoord op deze vragen al bekend bij BRAMM of via de website van het betreffende bedrijf; in dat geval hoeft het niet meer gevraagd te worden.)

5 Wat voor soort medewerkers zijn overwegend in dienst?

Mogelijke antwoorden:

- vooral kantoormedewerkers
- vooral productiemedewerkers (werken in ploegendienst)
- vooral servicemedewerkers (hebben vaste tijdvensters waarin ze aanwezig moeten zijn)
- vooral buitendienstmedewerkers
- anders, namelijk ...

B. Mobiliteitsvoorzieningen

6 Welke mobiliteitsvoorzieningen zijn van toepassing in uw organisatie?

Zo nodig voorbeelden noemen per categorie! En gelijk vragen wanneer de maatregelen zijn geïmplementeerd. Aangeven met een B (van periode waarin BRAMM actief is).

Categorie		Voorziening
Reizen	Algemeen	Verantwoordelijke voor mobiliteitsbeleid in de organisatie (bijv. een mobiliteitsmanager, of HR-manager die daarvoor uren heeft)
		Mobiliteitsbeleid / -visie
		Vervoerplan (een vervoerplan regelt vergoedingen voor verschillende modaliteiten)
		Vervolg vraag: Wat staat er in het vervoerplan?
		Mobiliteitsplan (vervoerplan maakt onderdeel uit van mobiliteitsplan, een mobiliteitsplan is breder en behelst bijv. ook thuiswerken en e-conferencing)
		Vervolg vraag: Wat staat er in het mobiliteitsplan?
		Informatie over vervoer voor werknemers ○ bij indiensttreding ○ continu ○ acties ○ informatie over fiscale regelingen
		Reisinformatie voor bezoekers ○ bereikbaarheid met alle modaliteiten ○ vertrektijden
		Reiskostenvergoeding: ○ auto vergoeding met min. en max. afstand (bijv. tussen 10 en 30 km) ○ vergoeding die fietsgebruik bevordert (fietsvergoeding) ○ afschaffen reiskostenvergoeding voor automobilisten ○ (kostendekkende) OV-vergoeding ○ carpoolregeling / -vergoeding ○ 'flat rate' – alle werknemers krijgen dezelfde vergoeding, onafhankelijk van vervoerwijze en reisafstand ○ mobiliteitsbudgetten – medewerkers krijgen een budget waarvan ze hun vervoer kunnen betalen; de manier waarop ze dat besteden is hun eigen verantwoordelijkheid.
	Fietsgebruik stimuleren (woon-werkverkeer)	Nationale Fietsplan of fietsstimuleringsprogramma (wat staat erin?)
		(Elektrische) fiets of scooter van de zaak
		Fietsenstalling, gunstige situering ervan
		Reparatieservice
		Douchevoorziening bij fietsenstalling
		Oplaadpunten voor e-bikes
		Veilige stalling voor dure fietsen
		Vergoeding voor gebruik fietsenstalling op stations
		Deelname aan project: Probeer een e-bike, Trappers, etc.

		Anders, namelijk...
	OV-gebruik stimuleren (woon-werkverkeer)	<i>Verstrekken van OV-kaarten en abonnementen</i>
		Inkoopcontracten OV-kaarten en abonnementen
		Inzet pendeldienst vanaf station (i.s.m. andere bedrijven)
		Anders, namelijk...
	Carpool en vanpool (woon-werkverkeer)	<i>Situering carpoolparkeerplaatsen naast de ingang (en naast directieplaatsen)</i>
		Thuiskomstgarantie organiseren en communiceren
		<i>Carpoolmatchvoorziening</i>
		Vanpool
		Anders, namelijk...
	Parkeermanagement	Parkeerplaatsen alleen voor personeel dat meer dan 5 km van het werk woont
		Parkeerplaatsen alleen voor bijzondere doelgroepen (nachtdienst), gehandicapten, carpoolers, etc.
		<i>Parkeerplaatsen alleen voor werknemers met aantoonbaar langere reistijd met OV of fiets</i>
		Parkeerplaatsen voor personeel dat de spits mijdt
		Verminderen aantal parkeerplaatsen voor werknemers
		Situering parkeerplaatsen op minder beeldbepalende plek (niet bij hoofdingang)
		Parkeren op afstand (vergoeding? Voor- en natransport?)
		Invoeren betaald parkeren
		Opofferen van parkeerplekken van werknemers voor bezoekers (bijv. bij ziekenhuizen)
		Anders, namelijk...
	Zakelijke ritten	Voorkeursvervoerwijze zakelijke rit (OV, fiets, carpool, poolauto)
		<i>(Schone / elektrische) poolauto's beschikbaar stellen</i>
		(Elektrische) poolfietsen of –scooters beschikbaar stellen
		<i>Mobiliteitskaarten</i> (Mobility Mixx, NS Business Card, BRAMM pas)
		Aanbieden mobiliteitskaart aan leaserijders
		Declaraties voor zakelijke ritten (met eigen auto) afschaffen
		Verplichten OV of poolauto of –fiets te gebruiken
		Reserveringssysteem voor poolauto's en –fietsen
		Carpool voor zakelijke ritten
		(Kostendekkende) OV-vergoeding
		Fietsvergoeding
		Abonnement OV-fiets
		Anders, namelijk...
	Schoon en zuinig rijden	Duurzaam inkopen van vervoer
		<i>Leaseregeling die alleen auto's met energielabel A en B toestaat of max. CO₂-uitstoot</i>
		Aanbieden cursus Het Nieuwe Rijden
		Oplaadpunten voor elektrische auto's
		Anders, namelijk...
Werken	Flexibele werktijden en werkpatronen	Flexwerkplekken
		Bloktijden (bijv. tussen 7.00 en 9.00 uur beginnen)
		<i>Flexibele werktijden</i> (bijv. ook 's avonds en in het weekend)
		Langere openstelling van de organisatie (zowel kantoor als ICT-systemen)
		Ontbijt en avondmaaltijden op kantoor
		<i>Andere werkritmes</i> (bijv. 4*9uur)
		Sportschool, kinderopvang, etc. op/bij het werk
		Anders, namelijk...

	Vergaderingen	<i>Andere vergadertijden stimuleren en faciliteren (met ontbijt, maaltijd, etc.)</i>
		Rekening houden met de spits bij het plannen van begin- en eindtijd van vergaderingen
		Kiezen van een vergaderlocatie waarvoor zo min mogelijk gereisd hoeft te worden
		Kiezen van een vergaderlocatie die goed te bereiken is met OV
		<i>E-conferencing</i> (audio-, web-, video-) faciliteren en communiceren
		Anders, namelijk...
	E-werken	<i>Stimuleren thuiswerken bij werknemers</i>
		○ hele dagen ○ spitsmijdend
		Afspraken over output (i.p.v. sturen op aanwezigheid)
		<i>Budget ter beschikking stellen om thuiswerkplek in te richten</i>
		Mobiel internet / mobiel mailen
		Mogelijkheid om in te loggen op het netwerk van de werkgever
		Telewerkkantoren (commercieel en niet-commercieel, zoals Deelstoel: werkplekken voor ambtenaren)
		Anders, namelijk...
	Verkorten reisafstanden	<i>Stimuleren van wonen dichtbij werk (hoe?)</i>
		Verhuiskostenvergoeding
		<i>Bij nieuw personeel rekening houden met woonplaats werknemer</i>
		Bij bedrijfsverhuizing rekening houden met mobiliteitseffecten
		Anders, namelijk...

Luisteren naar: Perceptie van gedrag van werknemers

7 Welke van deze voorzieningen zijn in de periode 2009-2011 geïmplementeerd of gewijzigd?

Als er geen voorzieningen zijn geïmplementeerd of gewijzigd:

- Hebt u gesprekken gehad met de mobiliteitsmanagers van BRAMM?
- Wat hebben die gesprekken opgeleverd?
- Denken jullie erover na om voorzieningen te implementeren of te wijzigen?

Als geen van de voorzieningen de afgelopen twee jaar zijn geïmplementeerd of gewijzigd, gaat het interview verder onder 'Motieven', vraag 11.

8 Waren er belemmeringen bij het implementeren van deze voorzieningen? Welke? (Hoe) zijn die belemmeringen overwonnen?

Vervolgvrage:

- Organisatorische belemmeringen (aard van de organisatie en/of proces)?
- Belemmeringen door perceptie van gedrag medewerkers?
- Belemmeringen door locatie van de organisatie?

C. Motieven

9 U hebt aangegeven dat er in de afgelopen 2 jaar mobiliteitsvoorzieningen zijn veranderd of geïmplementeerd. Waarom zijn deze voorzieningen veranderd of ingevoerd?

Meerdere antwoorden mogelijk.

Mogelijke antwoorden:

- kosten
- gezondheid medewerkers
- productiviteit medewerkers
- duurzaamheid/maatschappelijk verantwoord ondernemen
- parkeerproblemen
- bereikbaarheidsproblemen
- tijdelijke bereikbaarheidsproblemen (bijv. wegwerkzaamheden)
- aantrekkelijk werkgeverschap
- concurrenten doen het
- toeleveranciers en afnemers doen het
- anders, namelijk ...

Vervolgvrage:

- U geeft aan dat u aan mobiliteitsmanagement doet vanwege [*antwoord op vraag 8*]. Wat wilt u precies bereiken?
- En is dat doel bereikt? [dit is vraag 16]

10 Indien u meerdere antwoorden hebt gegeven, welke is dan de meest belangrijke reden? Wilt u kort toelichten waarom dat zo is?

Ga verder bij 'Effecten van mobiliteitsvoorzieningen', vraag 14.

11 U hebt aangegeven dat er in de afgelopen 2 jaar in uw organisatie geen/weinig voorzieningen zijn veranderd of geïmplementeerd. Was dat een bewuste keuze? Waarom wel/niet?

Meerdere antwoorden mogelijk. Mogelijke antwoorden:

- kosten
- moeite/inspanning
- geen tijd
- geen prioriteit
- in deze organisatie niet van toepassing
- niet nodig (geen probleembesef)
- niet effectief
- niemand verantwoordelijk binnen organisatie
- MM is geen taak voor de werkgever
- weet niet dat mobiliteitsvoorzieningen bestaan/geen kennis van voorzieningen en oplossingen/niet over nagedacht dat dat kan
- doet al het maximale op het gebied van mobiliteitsmanagement
- anders, namelijk ...

Vervolgvrage:

- *Welke belemmeringen hebt u ervaren in de organisatie?*

12 Indien u meerdere antwoorden hebt gegeven, welke is dan de meest belangrijke reden? Wilt u kort toelichten waarom dat zo is?

13 Wat zou ervoor zorgen dat uw organisatie toch (meer) mobiliteitsvoorzieningen gaat implementeren?

Ga verder bij 'Verwachtingen', vraag 21.

D. Effecten van mobiliteitsvoorzieningen

14 Registreert u hoeveel werknemers van deze voorzieningen gebruik maken?

- ☐ Ja, dat wordt precies bijgehouden, daar wordt ook op gestuurd → Kunt u een voorbeeld geven (van hoe dat wordt bijgehouden)?
- ☐ Ja, dat wordt bijgehouden, maar er wordt niet op gestuurd
- ☐ Nee, er worden geen effecten/resultaten bijgehouden. Waarom niet? → naar vraag 16
- ☐ Ik weet niet of het wordt bijgehouden → naar vraag 16

15 Wat zijn de belangrijkste effecten?

Vervolg vragen:

- Hoeveel werknemers maken gebruik van de voorzieningen en op welke manier?
- Vindt een verschuiving plaats in de manier waarop werknemers werken en reizen?
- Wat is er veranderd door de mobiliteitsvoorzieningen?

16 Bij vraag 9 gaf u aan dat u aan mobiliteitsmanagement doet om [antwoord van vraag 9 invullen] te bereiken. Heeft het implementeren van mobiliteitsvoorzieningen/-oplossingen geholpen om dit doel te bereiken?

- ☐ Zeer zeker
- ☐ Ja
- ☐ Neutraal
- ☐ Nee
- ☐ Zeker niet

Vervolg vraag:

- Kunt u uw antwoord toelichten?

17 Hoe belangrijk is het voor uw organisatie dat de effecten van ingevoerde mobiliteitsvoorzieningen bekend zijn?

- ☐ Heel belangrijk
- ☐ Belangrijk
- ☐ Niet belangrijk, niet onbelangrijk
- ☐ Onbelangrijk
- ☐ Heel onbelangrijk

Vervolg vraag:

- Kunt u uw antwoord toelichten?

E. Betrokkenheid van BRAMM

18 Hoe is uw organisatie in aanraking gekomen met mobiliteitsmanagement?

Mogelijke antwoorden:

- VCC Brabant
- WegwijsA2
- BRAMM
- Anders, namelijk ...

Vervolgvrage:

- Heeft BRAMM een rol gespeeld bij de bewustwording van mobiliteitsmanagement in uw organisatie? Wat was die rol?

19 Welke rol heeft BRAMM gespeeld bij het implementeren of veranderen van mobiliteitsvoorzieningen/-oplossingen?

Vervolg vragen:

- Waarom heeft BRAMM wel of niet een rol gespeeld?
- Hoeveel gesprekken zijn er geweest met de mobiliteitsmanagers van BRAMM?
- Waar hebben die gesprekken toe geleid?

20 Wat vindt u van de werkwijze van BRAMM?

Vervolgvrage:

- Heeft BRAMM effect?
- Wat gaat goed, wat minder goed?
- Hebt u suggesties voor verbetering?

F. Verwachtingen

21 Wat is uw mening over mobiliteitsmanagement?

22 Vindt u dat er in uw organisatie voldoende kennis is over mobiliteitsmanagement?

Vervolg vragen:

- Waarom wel/niet?
- Hoe is dat gewaarborgd in de toekomst?
- Is meer kennis wenselijk?
- Hoe zou u aan meer kennis over mobiliteitsmanagement kunnen/willen komen?

23 Verwacht u dat er in uw bedrijf in de komende twee jaar (meer) aan mobiliteitsmanagement wordt gedaan?

Vervolg vragen:

- Waarom wel/geen veranderingen verwacht?
- Op welk gebied worden veranderingen verwacht? Bijvoorbeeld:
 - werken
 - reizen
 - arbeidsvoorwaarden
 - communicatie
 - facilitair
 - organisatie
- Kunt u al specifieke voorzieningen/oplossingen noemen?

24 Wie is verantwoordelijk voor mobiliteitsmanagement?

Mogelijke antwoorden:

- overheid
- werkgever
- individu
- anders, namelijk ...

Vervolg vragen:

- Waarom?
- Van wie wordt inspanning verwacht? En wat betreft de financiering?

25 Wat zou u de overheid/BRAMM/provincie adviseren op het gebied van mobiliteitsmanagement?

26 Wat verwacht u dat mobiliteitsmanagement oplevert in uw organisatie?

Vervolg vraag:

- Wat is het *doel* dat uw organisatie heeft benoemd toen met mobiliteitsmanagement is gestart?
- Als u zou besluiten om intensief/intensiever met mobiliteitsmanagement aan de slag te gaan, wat is dan de gedragsverandering bij uw werknemers waar u op in zou zetten? *Doel noemen!*

27 Wanneer is mobiliteitsmanagement geslaagd/succesvol in Nederland? En bij uw bedrijf?

Vervolg vraag:

- Hoe zou u dat kunnen bereiken?

Afsluiting

- Bedanken
- Afspraken maken over contact opnemen mocht ik na het interview nog onduidelijkheden tegenkomen of vragen hebben
- Afspraken maken over uitwerking van het interview (opsturen aan deelnemer voor eventuele wijzigingen/aanvullingen, etc.)
- Aanbieden een samenvatting van de onderzoeksresultaten op te sturen

- Voor vragen kunt u met mij contact opnemen.
Telefoon: 06-54211638
E-mail: jdboer@brabant.nl

Bijlage E Theorie locatieanalyse

E.1 Modelvariabelen

Variabelen waarvan de naam begint met L zijn locatie-indicatoren, variabelen waarvan de naam begint met een B zijn beleidsindicatoren. MS staat voor modal split.

Tabel E-1 Variabelen locatieanalyse in SPSS

Naam	Betekenis	Waarden	Maat
ID	identiteit organisatie	1 t/m 15	Schaal
MMwg	MM-werkgever	0 niet 1 wel	Nominaal
sector	sector	1 industrie 2 overheid 3 zorg 4 onderwijs	Nominaal
MSa	modal split auto	[%]	Schaal
MSf	modal split fiets	[%]	Schaal
MSov	modal split OV	[%]	Schaal
MSc	modal split carpool	[%]	Schaal
Laa	afstand autosnelweg	[km]	Schaal
Lp	parkeergelegenheid (openbaar)	1 zeer slecht 2 slecht 3 voldoende 4 goed 5 zeer goed	Ordinaal
Lpb	betaald parkeren	0 niet 1 wel	Nominaal
Lat	afstand treinstation	[km]	Schaal
Lab	afstand bushalte	[km]	Schaal
Lfiets	fietslocatie	0 niet fietsvriendelijk 0.5 beetje fietsvriendelijk 1 wel fietsvriendelijk	Ordinaal
LOV	OV-locatie	0 niet OV-bereikbaar 0.5 beetje OV-bereikbaar 1 wel OV-bereikbaar	Ordinaal
Bar	reiskostenvergoeding auto	0 niet 1 wel	Nominaal
Bap	parkeergelegenheid (eigen terrein)	1 zeer slecht 2 slecht 3 voldoende 4 goed 5 zeer goed	Ordinaal
Bovr	reiskostenvergoeding OV	van 0 tot 1 (% kostendekkend)	Schaal
Bovvn	vergoeding voor- en natransport OV	0 niet 1 wel	Nominaal
Bfr	reiskostenvergoeding fiets	0 niet 1 net als automobilist 2 meer dan automobilist	Ordinaal
Bfplan	fietsplan	0 niet 1 belastingvoordeel 2 fiets van de zaak	Ordinaal
Bfp	stallingsvoorziening	0 niet 0.5 stalling	Ordinaal

		1 bewaakte stalling	
Bfrep	reparatieservice	0 niet 0.5 reparatiemateriaal 1 fietsenmaker	Ordinaal
Bfproj	fietsprojecten	0 geen projecten 1 1 project 2 2 projecten	Ordinaal
Bfo	overige voorzieningen	0 niets 0,5 soort van douche 1 douche of oplaadpunt 2 douche en oplaadpunt	Ordinaal
Bcr	reiskostenvergoeding carpool	0 niets extra t.o.v. auto 1 meer dan automobilist	Ordinaal
Bcm	carpoolmatchvoorziening	0 niet 1 wel	Nominaal
Bcp	parkeervoordeel	0 niet 1 wel	Nominaal
Lab_meter	afstand bushalte	[m]	Schaal
fietsbeleid	sommatie van Bfr, Bfplan, Bfp, Bfrep, Bfproj en Bfo hulpvariabele	max. 10 punten	Schaal
fietsbeleid_cat	fietsbeleidvariabele	1 minder dan 4 pnt. in fietsbeleid 2 4 tot 6 pnt. 3 meer dan 6 pnt.	Ordinaal
Bap_D1	dummies voor parkeergelegenheid (eigen terrein) 1 is referentie	0 niet 1 wel	Nominaal
Bap_D2		0 niet 1 wel	Nominaal
Bap_D3		0 niet 1 wel	Nominaal
Bap_D4		0 niet 1 wel	Nominaal
fietsbeleid_cat_D1	dummies voor fietsbeleid 1 is referentie	0 niet 1 wel	Nominaal
fietsbeleid_cat_D2		0 niet 1 wel	Nominaal
Lp_D1	dummies voor parkeergelegenheid (openbaar) 1 is referentie	0 niet 1 wel	Nominaal
Lp_D2		0 niet 1 wel	Nominaal
Lp_D3		0 niet 1 wel	Nominaal
Lp_D4		0 niet 1 wel	Nominaal

E.2 Logistische regressie

Goedpassendheid van het logistisch model

Om te kijken of het model goed bij de data past is er een aantal toetsen. De meest belangrijke is de χ^2 -toets (in de output van SPSS te vinden onder *Omnibus Tests of Model Coefficients*). Deze toets vergelijkt de aannemelijkheidsratio van het geschatte model (-2 loglikelihood, afgekort -2LL) met de aannemelijkheidsratio van een model met alleen maar een constante. Het verschil tussen deze twee aannemelijkheidsratios is de Chi-square. Het aantal vrijheidsgraden is gelijk aan het aantal variabelen. Het model is significant als de waarde in de kolom "Sig." onder de van tevoren vastgestelde waarde voor het betrouwbaarheidsinterval blijft (meestal 95% of 99% betrouwbaarheidsinterval) (Sieben & Linssen, 2009).

Logistische regressie analyse geeft geen proportie verklaarde variantie (R^2), maar er bestaat wel een aantal pseudo R^2 -maten, die vergelijkbaar zijn met de R^2 uit lineaire regressie analyse:

- McFadden R^2 , deze wordt niet in de output van SPSS gegeven, maar is eenvoudig te berekenen door de aannemelijkheidsratio van het model zonder onafhankelijke variabelen ($-2LL_0$) af te trekken van de aannemelijkheidsratio van het model met onafhankelijke variabelen ($-2LL_M$), en dit te delen door $-2LL_0$:

$$\text{McFadden } R^2 = \frac{(-2LL_0) - (-2LL_M)}{-2LL_0}$$

- Cox & Snell R^2 , deze maat wordt niet vaak gebruikt, omdat hij nooit 1 kan bereiken

$$\text{Cox \& Snell } R^2 = 1 - e^{-[(-2LL_0) - (-2LL_M)]/n}$$

- R^2 van Nagelkerke, waarbij de Cox & Snell R^2 gedeeld wordt door de maximum waarde die bereikt wordt als het 'verlies' van het beschouwde model nul is

Alle drie de pseudo R^2 -maten hebben over het algemeen lage waarden. Er is geen consensus over welke maat de beste is (Lammers et al., 2007; Sieben & Linssen, 2009).

Een andere manier om de fit van het model te bepalen is door te kijken naar de Hosmer en Lemeshow Goodness-of-Fit Test. Daartoe worden de individuen geordend naar oplopende voorspelde slaagkans en aan de hand daarvan in 10 even grote groepjes ingedeeld. Vervolgens wordt er voor elk van die 10 groepjes gekeken hoeveel individuen er een 0 en 1 hebben gescoord en hoeveel je er op basis van het model zou verwachten. De verschillen worden met een χ^2 -toets getoetst. Als de verschillen niet significant zijn, kan geconcludeerd worden dat het model goed bij de data past. Bij kleine steekproeven moet de test voorzichtig gebruikt worden: de test zal meestal aangeven dat het model past, ook wanneer dit niet het geval is (Sieben & Linssen, 2009).

Bijlage F Gap analyse

Op de volgende pagina's staan de tabellen waarmee de gap analyse is uitgevoerd. De motieven zijn gegroepeerd in drie hoofdcategorieën met een aantal subcategorieën om de vergelijkbaarheid te verbeteren. Deze motieven zijn voor literatuur, mobiliteitsmakelaars en werkgevers hetzelfde geformuleerd.

In de linkerkolom staan de mogelijke argumenten van werkgevers genoemd. De vetgedrukte rijen vertegenwoordigen de hoofdmotieven, die onderverdeeld zijn in een aantal subcategorieën.

Indien de bron de motieven in een bepaalde volgorde noemt, is het belangrijkste motief (of motieven) in de tabel genoemd met een 1, het op één na belangrijkste motief met $1/2 = 0,5$, het op twee na belangrijkste motief met $1/3 = 0,3$, etc. Indien de bron de motieven niet in een bepaalde volgorde heeft genoemd, zijn alle genoemde motieven weer gegeven met een 1.

De getallen in de vetgedrukte rijen zijn geven aan hoeveel van de submotieven voorkomen onder dat bepaalde hoofdmotief (hierbij is dus géén rekening gehouden met eventuele volgorde van belangrijkheid).

In de laatste twee kolommen is het totaal weergegeven. In de voorlaatste kolom is géén rekening gehouden met de volgorde waarin de argumenten genoemd zijn. De argumenten die het meest genoemd worden, hebben de hoogste score (en de donkerste markering) gekregen. In de laatste kolom is wel rekening gehouden met de volgorde.

Tabel F-1 Motieven om wel aan MM te doen – literatuur

Motieven	(Goudappel Coffeng & PricewaterhouseCoopers Advisory, 2010, p. 43)	(Vonk Noordegraaf & Annema, 2009, p. 8)	(Stichting van de Arbeid, 2009)	(Martens & Zuiver, 2005, p. 52)	(Van Egeraat, 2005, p. 4)	Research voor Beleid (1997) in (Ligtermoet, 1998, p. 43)	Lahtinen (1997) in (Ligtermoet, 1998, p. 42)	(Van der Gugten & Weggemans, 1995, p. 8)	Loontjes (1993) in (Ligtermoet, 1998, p. 42)	De Bruin (1993) in (Ligtermoet, 1998, p. 43)	VNO (1993) in (Ligtermoet, 1998, p. 43)	Totaal (zonder rekening te houden met volgorde)	Totaal (rekening gehouden met volgorde)
betere bedrijfsvoering / concurrentiepositie	2	2	3	3	3	1	1	2	3	1	0	21	
positie op de arbeidsmarkt / aantrekkelijke werkgever zijn	1	1	1	0,5				1				5	4,5
(winst door) verbeterde efficiëntie		0,25			1				1			3	2,25
kostenbesparing / financiële voordelen	0,5		1	0,5	1	1	1	1	1	1		9	8
vermindering administratieve lasten					1							1	1
vergroting van de productiviteit / gezondheid medewerkers		1	1	0,5					1			3	2,5
maatschappelijke verantwoordelijkheid	1	1	1	1	0	2	1	1	1	2	1	12	
MVO (imago)	1	0,5	1	0,5		1	1			1		7	6
medeverantwoordelijkheid voor milieueffecten van mobiliteit (goede voorbeeld geven valt hier ook onder)						1		1	0,5	1	1	5	4,5
MVO/milieu is onderdeel van 'core business'												0	0
urgente (locatiespecifieke) problemen	1	3	3	2	0	2	2	2	1	0	2	18	
bereikbaarheidsproblemen	0,3	0,3	1	1		1	1	1	0,5		1	9	7,17
parkeerproblemen		0,2	1	1		1	1	1			1	7	6,2
tekort aan werkplekken / betere benutting kantoorgebouw		0,2	1									2	1,2
verhuizing												0	0
milieuvergunning			1	1								2	2
dreiging wettelijke verplichting								1		1		2	2
geïnteresseerde trekker in de organisatie							1					1	1

Tabel F-2 Motieven om niet aan MM te doen – literatuur

Motieven	(Vonk Noordegraaf & Annema, 2009)	(Van Egeraat, 2003, p. 8)	(Ligtermoet, 1998, p. 39)	Research voor Beleid (1997) in (Ligtermoet, 1998, p. 43)	(Van Maanen, Reusen, & Sleurink, 1996) in (Mouwen, Kalfs, Govers, & (red.), 1996)	Van Straalen (1996) in (Ligtermoet, 1998, p. 39)	De Bruin (1993) in (Ligtermoet, 1998, p. 43)	Totaal (zonder volgorde)
MM is geen 'core business'	1	1	2	0	1	2	0	7
geen 'core business' / geen prioriteit	1	1	1			1		4
teveel risico, pionieren op aspecten die de bedrijfsvoering raken								1
implementatie is lastig: tijdrovend, bedrijven hebben geen ervaring en dus 'trial and error'					1	1		2
geen kennis over MM	3	2	1	0	0	1	0	7
organisaties zien geen mogelijkheden	1	1	1			1		4
geen OV alternatieven	1							1
werknemers wonen al dichtbij het werk	1							1
werkgevers kennen de huidige kosten voor mobiliteit in de organisatie niet		1						1
kosten voor MM (zonder duidelijkheid over baten)				1	1	1		3
bedrijven ervaren geen (bereikbaarheids)problemen			1	1		1	1	4

Tabel F-3 Motieven om wel aan MM te doen – mobiliteitsmakelaars

Motieven	1	2	3	4	5	6	8	9	Totaal (zonder volgorde)	Totaal (met volgorde)
betere bedrijfsvoering / concurrentiepositie	3	2	0	2	2	1	1	2	13	
positie op de arbeidsmarkt / aantrekkelijke werkgever zijn	0,25	0,3		0,3	0,2	0,3	0,3	0,5	7	2,3
(winst door) verbeterde efficiëntie									0	0
kostenbesparing / financiële voordelen	1	0,5		1					3	2,5
vermindering administratieve lasten									0	0
vergroting van de productiviteit									0	0
gezondheid medewerkers	0,2				0,25			0,3	3	0,78
maatschappelijke verantwoordelijkheid	1	1	1	1	2	2	1	1	10	
MVO (imago)	0,3	1		0,5	0,5	1	1	0,5	7	4,8
medeverantwoordelijkheid voor milieueffecten van mobiliteit (goede voorbeeld geven valt hier ook onder)			0,5		0,17	0,5			3	1,2
MVO/milieu is onderdeel van 'core business'									0	0
urgente (locatiespecifieke) problemen	1	0	2	0	2	2	0	2	9	
bereikbaarheidsproblemen			1		1	1		0,25	4	3,25
parkeerproblemen	0,5		1		0,3	1		1	5	3,8
tekort aan werkplekken / betere benutting kantoorgebouw									0	0
verhuizing									0	0
trend volgen / nieuwsgierigheid			0,3				0,5		2	0,8

Tabel F-4 Motieven om niet aan MM te doen – mobiliteitsmakelaars

Motieven	1	2	3	4	5	6	8	9	Totaal (zonder volgorde)	Totaal (met volgorde)
MM is geen 'core business'	1	2	2	1	3	0	2	1	12	
geen 'core business' / geen prioriteit	1	1	0,3	1	1		0,3	1	7	5,7
teveel risico, pionieren op aspecten die de bedrijfsvoering raken					0,3		1		2	1,3
implementatie is lastig: tijdrovend, bedrijven hebben geen ervaring en dus 'trial and error'			0,5						1	0,5
niemand verantwoordelijk voor MM in de organisatie		0,5			0,5				2	1
geen kennis over MM	1	0	1	0	0	0	0	0	2	
organisaties zien geen mogelijkheden	0,25		1						2	1,25
geen OV alternatieven									0	0
werknemers wonen al dichtbij het werk									0	0
werkgevers kennen de huidige kosten voor mobiliteit in de organisatie niet									0	0
kosten voor MM (zonder duidelijkheid over baten)			0,5					0,3	2	0,83
ervaart geen (bereikbaarheids)problemen	0,25					0,5		0,25	3	1
doet al veel/het maximale (en ziet geen verbetermogelijkheden)						1			1	1
lastig/tijdrovend veranderproces / besluitvormingsproces	0,2						0,25		2	0,45
reorganisatie	0,5			0,5					2	1
geen interesse gesprekspartner	0,3		0,25				0,5	0,5	4	1,6

Tabel F-5 Motieven om wel aan MM te doen – werkgevers

Motieven	In1	In2	In3	In4	Ov1	Ov2	Ov3	Ov4	Zo1	Zo2	Zo3	Zo4	On1	On2	On3	Totaal (zonder volgorde)	Totaal (met volgorde)
betera bedrijfsvoering / concurrentiepositie	1	3	2	1	1	1	1	0	1	2	0	2	1	1	0	17	
positie op de arbeidsmarkt / aantrekkelijke werkgever zijn	0,5	1	1	1	1		0,5			0,5		1				8	6,5
(winst door) verbeterde efficiëntie		0,5														1	0,5
kostenbesparing / financiële voordelen						0,5				1						2	1,5
vermindering administratieve lasten														0,5		1	0,5
vergroting van de productiviteit van medewerkers			0,5													1	0,5
gezondheid medewerkers		1							1			1	1			4	4
maatschappelijke verantwoordelijkheid	1	0	0	2	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	11	
MVO (imago)											1		1	1	1	4	4
medeverantwoordelijkheid voor milieueffecten van mobiliteit (goede voorbeeld geven valt hier ook onder)	1			0,5		1	1	1								5	4,5
MVO/milieu is onderdeel van 'core business'				1	1											2	2
urgente (locatiespecifieke) problemen	1	0	0	0	0	1	2	2	2	1	1	2	1	0	1	14	
bereikbaarheidsproblemen						1			0,5							2	1,5
parkeerproblemen	0,3						1	1	1		1	0,5	1		1	8	6,8
tekort aan werkplekken / betere benutting kantoorgebouw																0	0
verhuizing							1	1		0,3		1				4	3,3
milieuvergunning										1						1	1
dreiging wettelijke verplichting																0	0
trend volgen		0,3	0,3		0,5	0,3										4	1,5
volhouden BRAMM						1			1							2	2
convenant energiebesparing															1	1	1

Tabel F-6 Motieven om niet aan MM te doen – werkgevers

Motieven	In1	In2	In3	In4	Ov1	Ov2	Ov3	Ov4	Zo1	Zo2	Zo3	Zo4	On1	On2	On3	Totaal (zonder volgorde)	Totaal (met volgorde)
MM is geen 'core business'			2		0	1				0	1	2		1	1	8	
geen 'core business' / geen prioriteit						1					1	1		1	1	5	5
teveel risico, pionieren op aspecten die de bedrijfsvoering raken			0,5													1	0,5
implementatie is lastig: tijdrovend, bedrijven hebben geen ervaring en dus 'trial and error'			0,5													1	0,5
niemand verantwoordelijk voor MM in de organisatie												0,5				1	0,5
geen kennis over MM			2		0	0				0	0	0		0		2	
organisaties zien geen mogelijkheden																0	0
geen OV alternatieven			0,3													1	0,3
werknemers wonen al dichtbij het werk			0,3													1	0,3
werkgevers kennen de huidige kosten voor mobiliteit in de organisatie niet																0	0
kosten voor MM (zonder duidelijkheid over baten)			0,5									0,5				2	1
ervaart geen (bereikbaarheids)problemen			0,3												1	2	1,3
doet al veel/het maximale (en ziet geen verbetermogelijkheden)			1			1								1		3	3
lastig/tijdrovend veranderproces					1					1		1				3	3
reorganisatie						1										1	1