



Mobiliteitsmanagement voor werkgevers

Het nut en de noodzaak ervan

Auteur:

Sjoerd Bakker

Plaats en inleverdatum:

Groningen, 25 november 2015

Document:

Masterscriptie Environmental and Infrastructure Planning

Onderwijsinstelling:

Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Voorwoord

U staat op het punt om het sluitstuk van mijn masteropleiding Environmental and Infrastructure Planning te lezen. Het onderwerp van mijn scriptie is mobiliteitsmanagement. Na het lezen van deze scriptie hoop ik u iets verder wegwijs te hebben gemaakt in de wereld van mobiliteitsmanagement en het nut en de noodzaak van het meewerken van werkgevers hierin.

Al van jongs af aan ben ik geïnteresseerd in mobiliteitsbewegingen. Om naar de middelbare school te komen moest ik iedere dag naar Assen fietsen. Ik was gefascineerd door het aantal auto's dat mij passeerden. Op een enkeling na hadden ze alleen een bestuurder. Aangekomen in Assen stonden ze massaal in de file voor het stoplicht en kon ik ze allemaal weer passeren. Kon dit niet anders? Dat vroeg ik me toen af.

Nu ik aanbeland ben in het laatste onderdeel van mijn studie – de afstudeerscriptie – ben ik in de gelegenheid om deze aan mezelf gestelde vraag te beantwoorden. Met het schrijven van mijn scriptie beëindig ik tevens mijn studietijd in Groningen. Ik ben in 2010 begonnen met de bachelor Technische Planologie en dat is mij zo goed bevallen dat ik ook mijn master aan de Rijksuniversiteit Groningen heb gevolgd. In het derde jaar heb ik de kans gekregen om een half jaar in Geneseo, New York te mogen studeren, waar ik het erg naar mijn zin heb gehad. Mijn bachelor heb ik toentertijd afgesloten met een scriptie die gericht was op de infrastructuur voor elektrisch fietsgebruik, ook binnen het thema duurzame mobiliteit.

Na de *ups-and-downs* die ik gedurende deze scriptie heb ervaren ligt hier dan toch echt het eindresultaat. Graag wil ik daarom iedereen bedanken die mij heeft geholpen met het samenstellen van mijn scriptie. Ten eerste zijn dat de geïnterviewden Menno Groeneveld, Ineke Yska, Ron van der Valk, Jan Henk Kluin, Maaïke Veenstra, Mieke Renckens, Martine de Rijke, Rennie van der Vaart, Bart Westmaas, Tjipco Werkman en Hans Vooges. Daarnaast wil ik graag mijn begeleider Tim Busscher bedanken voor de feedback die ik gedurende het proces heb gekregen. Soms deed het me met beide benen op de grond staan, maar in de laatste bijeenkomsten heeft het me vooral enorm geïnspireerd en gemotiveerd. Ook wil ik mijn ouders, Jasper en in het bijzonder mijn huisgenoot Vincent en mijn vriendin Tessa bedanken. Jullie hebben me elke keer weer weten te motiveren om aan mijn scriptie te werken op de momenten dat ik mijn aandacht op andere zaken gericht had.

Rest mij om u veel leesplezier te wensen!

Sjoerd Bakker

Groningen, 25 november 2015

Samenvatting

Uit de theorie blijkt dat mobiliteitsmanagement een samenwerking vergt van overheden, werkgevers (en publiekstrekkingen) en vervoeraanbieders. Vanwege het mislukken van mobiliteitsbeleid vanuit de overheid richting werkgevers, richt deze studie zich op de verhouding tussen overheden en werkgevers. In het verleden werd mobiliteitsmanagement vooral gezien als een overheidsdoel, waar werkgevers niet tot nauwelijks in geïnteresseerd waren. Wegens het ontbreken van financiële middelen om nieuwe infrastructuur aan te leggen en vanwege het afschaffen van de kilometerheffing wordt er door de Nederlandse overheid sinds 2011 ingezet op het beter benutten van infrastructuur. Hierdoor is mobiliteitsmanagement opnieuw een actueel thema geworden, waarin het van belang is dat werkgevers betrokken raken. Nieuwe inzichten, waaronder die van Roby (2010), hebben verondersteld dat meer werkgevers warm lopen voor mobiliteitsmanagement wanneer mobiliteitsdoelstellingen gekoppeld worden aan bedrijfsdoelstellingen van werkgevers.

Het doel van dit onderzoek is het wel of niet vaststellen van een match tussen mobiliteitsdoelstellingen van overheden en bedrijfsdoelstellingen van werkgevers. Een match tussen beide kan leiden tot een verduurzaming van het mobiliteitssysteem in Nederland. Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, waarin acht verschillende werkgevers geïnterviewd zijn. Om een volledig beeld weer te geven van mobiliteitsmanagement is ook een overheidsinstantie en een vervoeraanbieder geïnterviewd.

Geconcludeerd kan worden dat mobiliteitsmanagementmaatregelen steeds meer geïmplementeerd worden door werkgevers. De koppeling met bedrijfsdoelstellingen heeft daar een groot aandeel in. De benadering die overheden hebben richting de zakelijke markt is in de loop der jaren steeds specifieker gericht op de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers. Wat daarin meehelpt, is dat werkgevers steeds vaker thema's als duurzaamheid, het milieu, of maatschappelijk verantwoord ondernemen opnemen in hun doelstellingen. Deze vormen samen met facilitair management dan ook de primaire motivatie voor werkgevers om mobiliteitsmanagementmaatregelen in te voeren. Onder facilitair management kunnen praktische problemen worden verstaan, zoals een tekort aan parkeercapaciteit of het realiseren van een verhuizing.

Voor de toekomst wordt verwacht dat er vanuit werkgevers een toenemende interesse is voor mobiliteitsmanagement, doordat thema's als duurzaamheid en het milieu steeds belangrijker worden gevonden door (toekomstig) personeel, bezoekers, klanten of omgeving. Een benadering vanuit overheden die gericht is op de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers heeft de grootste kans van slagen voor een succesvolle implementatie van mobiliteitsmanagement.

Verklarende woordenlijst

In deze pagina worden definities gegeven van veel voorkomende begrippen. Van velen bestaan meerdere definities of opvattingen. Om duidelijkheid te scheppen in hetgeen wat bedoeld wordt in deze scriptie, wordt de definitie gehanteerd die hieronder vermeld is.

Mobiliteitsmanagement

“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” (EPOMM, 2010, p.3).

Wat in continentaal Europa wordt verstaan onder mobiliteitsmanagement, wordt in Engeland verstaan onder een *travel planning* en komt in de Verenigde Staten voor onder de term *transportation demand management* (Rye, 2002). In deze masterscriptie zal mobiliteitsmanagement aangehouden worden.

Mobiliteitsbeleid / Mobiliteitsmanagementmaatregelen voor werkgevers

“Door de werkgever opgestelde set aan maatregelen die voornamelijk gericht zijn op het aanmoedigen en het mogelijk maken van haar medewerkers om op duurzamere manieren naar het werk te reizen” (Cairns et al., 2008, p. 3).

Duurzame mobiliteit

“Mobiliteit dat de behoeften van de maatschappij voldoet om vrij te bewegen, te communiceren en relaties te onderhouden zonder concessies te doen aan essentiële humanitaire of ecologische eisen van vandaag en de toekomst” (World Business Council for Sustainable Development, 2004, p. 12).

Het Nieuwe Werken

“Een werkomgeving waarin medewerkers hun tijd en locatie van werkzaamheden kunnen bepalen, waarin ze worden ondersteund door elektronische communicatiemiddelen” (Ten Brummelhuis et al., 2012, p. 114).

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Verklarende woordenlijst.....	4
Inhoudsopgave.....	5
1. Introductie.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemanalyse.....	8
1.3 Onderzoeksdoel.....	9
1.4 Vraagstelling.....	10
2. Theorie.....	11
2.1 Duurzame mobiliteit.....	11
2.2 Mobiliteitsmanagement.....	13
2.3 Spelers.....	14
2.4 Rol van werkgevers.....	18
2.5 Mobiliteitsmanagement als businessstool.....	20
2.6 Mobiliteitsmanagementmaatregelen van werkgevers.....	22
2.7 Motivaties werkgever voor mobiliteitsmanagement.....	28
2.8 Conceptueel model.....	30
3. Methodologie.....	32
3.1 Methodes.....	32
3.2 Selectiemethodes.....	33
3.3 Informatieverwerking.....	35
3.4 Ethiek.....	37
4. Resultaten.....	38
4.1 Interviewlijst.....	38
4.2 Sectoren werkgevers.....	39
4.3 Genomen maatregelen.....	39
4.4 Motivaties voor werkgevers.....	47
4.5 Doelstelling mobiliteitsmanagement.....	49
4.6 Rol bereikbaarheidsorganisaties.....	50
4.7 Rol vervoeraanbieders.....	53

5. Conclusie en discussie	55
6. Referenties	58
7. Bijlagebundel.....	63
7.1 Tabellen.....	63
7.2 Foto's.....	65

1. Introductie

1.1 Aanleiding

Binnen de EU neemt de auto een cruciale positie in als het gaat om genereren van werk en inkomen. Mobiliteit is namelijk belangrijk voor de economische concurrentiepositie van landen en zorgt daarnaast voor commerciële en culturele uitwisselingen (Köhler et al., 2009). Mobiliteit kent echter ook zijn negatieve impacts. Veelal gaat mobiliteit gepaard met congestie, vervuiling, verkeersletsel, geluid, versnippering van het landschap en ruimteverlies in stedelijke regio's (Kemp & Rotmans, 2004; Nykvist & Whitmarsh, 2008; Köhler et al., 2009). Zo vielen in Nederland in 2014 570 verkeersdoden (CBS, 2015), werd door het verkeer 60 procent van de totale nationale emissies van stikstof uitgestoten en ondervonden 4.000 huizen een geluidsniveau van boven de 65 decibel, wat de norm is voor de omgeving van rijkswegen (KiM, 2014). Omdat deze problemen allen sociale, economische of milieu impacts hebben kan mobiliteit gezien worden als iets wat niet duurzaam is (Nykvist & Whitmarsh, 2008).

Uitgangspunt voor duurzame ontwikkelingen is dat ze juist een verbeterend effect hebben op de situatie van het milieu, de economische situatie en de sociale situatie (Jenks & Jones, 2009). Omdat de meerderheid van de bevolking in steden woont en het aantal inwoners in steden alleen maar zal groeien, wordt de druk op de stad alleen maar groter. Juist daarom is het van belang dat in steden duurzame ontwikkelingen plaatsvinden (Banister, 2008). Een duurzame stad is een abstract begrip, waar geen eenduidige definitie van bestaat. Jenks & Jones stellen dat in een duurzame stad beslissingen worden gebaseerd op de bijdrage die ze hebben voor duurzame ontwikkelingen (Jenks & Jones, 2009). Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat dit in steden bereikt wordt als de stad compact is, een hogere bevolkingsdichtheid heeft, er functiemenging plaatsvindt en er ontwikkelingen plaatsvinden nabij openbaar vervoer assen en stations (Banister, 2008; Jenks & Jones, 2009). Daar waar mobiliteit op alle genoemde vlakken een invloed kan hebben, neemt het een belangrijke rol in voor het realiseren van een duurzame stad. Juist omdat er veel negatieve impacts van mobiliteitssystemen bestaan vormt het bereiken van een duurzame mobiliteit een uitdaging.

Bedrijven en organisaties hebben een belangrijke invloed op het mobiliteitssysteem: ze creëren een herhaaldelijke en geconcentreerde hoeveelheid verkeer op het infrastructuurnetwerk (van Malderen et al., 2012). Mobiliteitsmanagement voor organisaties wordt opgevat als een methode om maatregelen te ontwikkelen die de reisbehoefte beïnvloeden en daarnaast de medewerkers aanzetten tot gebruik van duurzamere reismethoden (Roby, 2010). Mobiliteitsmanagement voor organisaties komt specifiekier neer op een manier om het aantal voertuigen waar slechts één

persoon in zit te reduceren, of om er controle op uit te oefenen (van Malderen et al., 2012). Rye (2002) stelt dat mobiliteitsmanagement voor organisaties een strategie vormt die mobiliteitsimpacts reduceert en daarnaast het reisgedrag van haar werknemers, leveranciers, bezoekers en klanten kan beïnvloeden.

1.2 Probleemanalyse

De eerste autosnelweg, rijksweg 12, werd opgeleverd in 1936 tussen Den Haag en Utrecht. Hierna bleef het aantal snelwegkilometers gestaag groeien. Ook na de Tweede Wereldoorlog werd volop gebouwd aan nieuwe autosnelwegen. De focus van de Nederlandse overheid lag tot die tijd voornamelijk op het bouwen van nieuwe autosnelwegen en was vraaggericht. In 1973 kantelde deze groei. Voorspellingen van de club van Rome in het rapport *Limits to growth* en de oliecrisis van 1973 leidde ertoe dat de overheid haar prioriteiten van overheidsuitgaven bij andere thema's legde dan wegebouw. In het *Eerste Structuurschema Verkeer en Vervoer* (SVV-1) in 1979 werd er dan ook voor gekozen om minder wegen aan te leggen om gebruik van OV en de fiets te bevorderen. In plaats van het hiervoor gevoerde vraagvolgende beleid werd er voor het eerst een sturend beleid gehanteerd (Voogd, et al., 2011).

In het *Tweede Structuurschema Verkeer en Vervoer* (SVV-2) uit 1991 wordt de ingeslagen weg alleen maar versterkt. Het aanleggen van autosnelwegen wordt zoveel mogelijk beperkt. Met het SVV-2 wordt de mogelijkheid geboden om miljarden te investeren in het OV.

In de jaren '90 wordt duidelijk dat de groei van de auto moeilijk te stoppen valt. Waar in het SVV-2 geprobeerd wordt verkeersgroei in te dammen, wordt in de *Nota Mobiliteit* van 2004 groei weer gefaciliteerd. Belangrijk doel is om de bereikbaarheid en de economische situatie te verbeteren. Om de doelen van de Nota Mobiliteit te bewerkstelligen worden drie middelen genoemd: bouwen, beprijzen en benutten (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2004). Na de invoering van het Infrastructuurfonds in 1993 kunnen infrastructuurprojecten uit dit potje gefinancierd worden.

In het *Rapport brede heroverwegingen* (Rijksoverheid, 2010) wordt echter duidelijk dat er veel geld bespaard moet worden op het Infrastructuurfonds. Hierdoor zal de aanleg van nieuwe infrastructuur vrij beperkt of niet grootschalig plaatsvinden. Ook het beprijzen vindt geen doorgang als in het regeerakkoord van 2012 de kilometerheffing van tafel wordt geschoven (Rijksoverheid, 2012). Er blijkt van de in 2004 opgestelde middelen nog maar één realistisch. In het akkoord wordt dan ook aangegeven dat de focus van de Nederlandse overheid de komende jaren op het beter benutten van bestaande infrastructuur ligt: mobiliteitsmanagement.

Het succes van mobiliteitsmanagement ligt bij een samenwerking van overheden, werkgevers & publiekstrekkingen en vervoersaanbieders (KpVV, 2006). Tot nu toe hebben beleidsmaatregelen om individueel reisgedrag te beïnvloeden richting een duurzamere mobiliteit relatief weinig effect gehad, gezien de in verhouding veel groter wordende vraag naar mobiliteit (Nykvist & Whitmarsh, 2008). Nu Nederland de keuze heeft gemaakt om haar infrastructuur beter te benutten, zullen de verschillende spelers die hier invloed op uit kunnen oefenen gestimuleerd moeten worden om dit tot een succes te brengen. Een belangrijke aanpak binnen het programma *Beter Benutten* is mobiliteitsmanagement. Waar veel aandacht uitgaat naar overheden, blijft de aandacht die werkgevers krijgen binnen mobiliteitsmanagement onderbelicht (Vanoutrive et al., 2010). Het aantal bedrijven dat mobiliteit van haar werknemers in ogenschouw neemt ligt dan ook laag. Uit onderzoek van TNS Nipo blijkt dat slechts één op de drie bedrijven in Nederland daadwerkelijk een mobiliteitsbeleid hanteert (Mobility Mixx, 2012). Om het beter benutten van bestaande infrastructuur succesvoller te maken is het van belang dat werkgevers hieraan bijdragen.

Daarom wordt in deze masterscriptie onderzoek gedaan:

- naar de motieven van werkgevers achter het invoeren van mobiliteitsmanagementmaatregelen;
- in hoeverre de motieven van werkgevers achter mobiliteitsmanagement te combineren zijn met de motieven van overheden.

Zodra deze motieven van zowel overheden als werkgevers zijn te combineren, betekent dit dat publiek-private samenwerkingen (PPS) zoals mobiliteitsmanagement een grotere kans van slagen hebben. De samenwerking tussen verschillende spelers gaat het soepelst als partijen inzien dat ze baat hebben bij dezelfde oplossingen (KpVV, 2006). Een oplossing kan bijvoorbeeld gevonden worden in een goede bereikbaarheid, welke voor zowel de werkgever als de overheid essentieel is. Op het moment dat werkgevers zelf baat hebben bij mobiliteitsmanagement, kan het verankerd worden in het beleid van werkgevers. Het koppelen van bedrijfsdoelstellingen van werkgevers aan mobiliteit is een essentiële schakel om werkgevers op een vrijwillige manier te betrekken bij mobiliteitsmanagement en kan naast gedragsveranderingen op de korte termijn ook op de lange termijn gedragsveranderingen teweeg brengen (Roby, 2010).

1.3 Onderzoeksdoel

Doel van het onderzoek is om inzichtelijk te maken op welke manier de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers overeen kunnen komen met mobiliteitsdoelstellingen van overheden, zodat werkgevers blijvend kunnen bijdragen aan een verduurzaming van het mobiliteitssysteem.

1.4 Vraagstelling

Om dit te realiseren wordt in dit onderzoek de volgende hoofdvraag beantwoord:

Hoe kunnen bedrijfsdoelstellingen van werkgevers en mobiliteitsdoelstellingen van overheden overeenkomen zodat het mobiliteitsstelsel duurzaam kan worden?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt de hoofdvraag ondersteund door de volgende deelvragen:

1. Waarom is een duurzaam mobiliteitssysteem nodig?
2. Welke partijen spelen een rol binnen mobiliteitsmanagement en hoe verhouden ze zich tot elkaar?
3. Welke mobiliteitsmanagementmaatregelen kunnen werkgevers nemen?
4. Welke motieven hebben werkgevers om mobiliteitsmanagementmaatregelen te nemen?
5. Hoe kan duurzame mobiliteit een intrinsiek onderdeel worden van de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers?

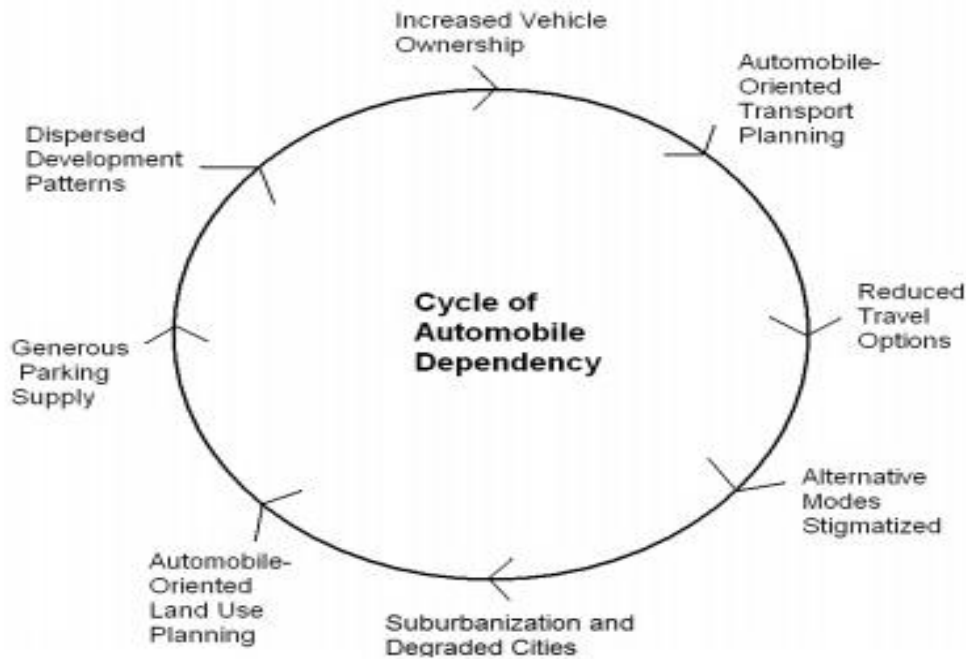
2. Theorie

2.1 Duurzame mobiliteit

Sinds de komst van de auto is het gebruik van deze vervoerswijze alleen maar gegroeid. Waar het in de jaren '60 van de vorige eeuw nog een luxegoed was, is het nu gebruikelijk om met de auto te reizen. Het wagenpark is sindsdien dan ook toegenomen (KiM, 2014). Per 1000 inwoners zijn er inmiddels 472 auto's (CBS, 2015). Ook de reisafstanden en reissnelheden zijn sindsdien gestegen (Banister, 2008).

Mobiliteit komt voort uit de bewegingen van mensen en goederen en uit de voorziening en verspreiding van diensten (Enoch, 2012). Naast het maatschappelijke belang van mobiliteit en het economische belang van onbelemmerd goederenvervoer, kleven er ook nadelen aan mobiliteit. Jarenlang worden er al oplossingen gezocht voor de problemen die mobiliteit met zich meebrengt: congestie, vervuiling, verkeersletsel, geluid, versnippering van het landschap en ruimteverlies in stedelijke regio's (Kemp & Rotmans, 2004; Nykvist & Whitmarsh, 2008; Köhler et al., 2009). Ook in de toekomst zullen deze problemen niet zomaar oplossen. In het *Nationaal Verkeers- en Vervoersplan* van 2001 wordt erkend dat vooral in stedelijke gebieden en bij knooppunten een ongewijzigd beleid tot congestieproblemen zal leiden.

Banister (2008) stelt dat in de traditionele benadering voor het oplossen van mobiliteitsproblemen wordt uitgegaan van twee basisprincipes. Ten eerste wordt reizen gezien als een activiteit die ondernomen moet worden omdat er waarde wordt gehecht aan de activiteit op de bestemming van de reis. Ten tweede wordt ervanuit gegaan dat een reiziger zoveel mogelijk bespaart op de kosten van verplaatsingen, zowel in tijd als in geld. Deze principes helpen verklaren waarom oplossingen voor stedelijke problemen zijn ontwikkeld. Daarnaast verklaart het de continue groei van reisafstanden en reissnelheden. De extra kosten die dit met zich meebrengt wegen op tegen de snellere en verdere verplaatsingen. Door deze snellere en langere reizen worden modaliteiten als wandelen en fietsen minder populair en groeit autogebruik juist in populariteit. Hierdoor ontstaat een situatie waarin mensen afhankelijk zijn van de auto en steden steeds verder uitbreiden (Banister, 2008).



Figuur 1: Afhankelijkheid van de auto vormt een vicieuze cirkel (Litman, 2006).

Banister probeert deze bestaande vicieuze cirkel (zie figuur 1) te doorbreken en kijkt in tegenstelling tot andere wetenschappers op een andere manier naar reizen. Hij komt in zijn artikel met de *sustainable mobility approach*. Hierin stelt hij dat de gelegenheid geboden moet worden om de complexiteit van steden te onderzoeken en de links tussen vervoer en ruimtelijke inrichting te versterken (Banister, 2008). Hiervoor geeft hij vier acties aan die ondernomen kunnen worden door overheden om mobiliteit duurzamer te maken: reduceren van de reisbehoefte; aanmoedigen van een modaliteitsverandering; reduceren van reisafstanden; en aanmoedigen van een grotere efficiëntie in het mobiliteitssysteem.

Tot nu toe hebben beleidsmaatregelen om individueel reisgedrag te beïnvloeden richting een duurzamere mobiliteit relatief weinig effect gehad, gezien de in verhouding veel groter wordende vraag naar mobiliteit (Nykvist & Whitmarsh, 2008).

Het probleem waar beleidsmakers en maatschappij voor staan is het behouden van de economische en sociale voordelen van mobiliteit, terwijl daarnaast de milieu, economische en sociale negatieve impacts beperkt dienen te worden (Köhler et al., 2009; Nykvist & Whitmarsh, 2008). Autogebruik wordt vaak aangehaald als een niet duurzaam vervoermiddel. In een situatie waarin duurzame mobiliteit centraal staat wordt autogebruik niet belemmerd, maar worden alternatieven geboden, waardoor mensen niet afhankelijk zijn van de auto.

Eén van de beleidsinstrumenten die in het licht van de verduurzaming van mobiliteit kan worden gehanteerd is mobiliteitsmanagement. Mobiliteitsmanagement helpt om de vraag naar autogebruik te beheersen en het gedrag en de gewoontes van reizigers te veranderen (EPOMM, 2010).

2.2 Mobiliteitsmanagement

Mobiliteitsmanagement is één van de manieren om ‘traditionele’, niet duurzame mobiliteit te tackelen (Nykvist & Whitmarsh, 2008). Mobiliteitsmanagement kenmerkt zich door een lokale en milieuvriendelijke aanpak, waarbij minder mobiliteitsbewegingen plaatsvinden. Doel hiervan is om maatregelen te ontwikkelen en te implementeren die het vervoergedrag van individuen beïnvloedt (Egeter & Metz, 2009). Mobiliteitsmanagement past hierdoor in de duurzame mobiliteitsgedachte, waarin de economische, sociale en milieu situatie in stand worden gehouden of zelfs verbeteren.

Mobiliteitsmanagement is een manier om de mobiliteitskeuzes van individuen te beïnvloeden. Veelal gaat het om een *modal shift*: een verandering van modaliteitskeuze. Dit kan door reizigers te stimuleren om niet te reizen, op een ander tijdstip te reizen, of door een ander vervoermiddel te kiezen (SWOV, 2012). Mobiliteitsmanagement wordt vooral gekenmerkt door zachte beleidsmaatregelen die harde beleidsmaatregelen ondersteunen. Met zachte beleidsmaatregelen worden maatregelen als informatievoorziening en communicatie bedoeld, die versterkend kunnen werken voor de harde maatregelen zoals het aanleggen van nieuwe infrastructuur. Belangrijk is dat mobiliteitsmanagement niet aanbod gestuurd is, maar vraag gestuurd. Het voordeel van mobiliteitsmanagementmaatregelen is dat ze relatief weinig geld kosten en wel een hoog kosten-batenratio kunnen hebben (EPOMM, 2010).

Het *European Platform on Mobility Management* stelt in hun definitie een verandering van de gewoontes en het gedrag van reizigers centraal:

“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 ”

(EPOMM, 2010, p. 3)

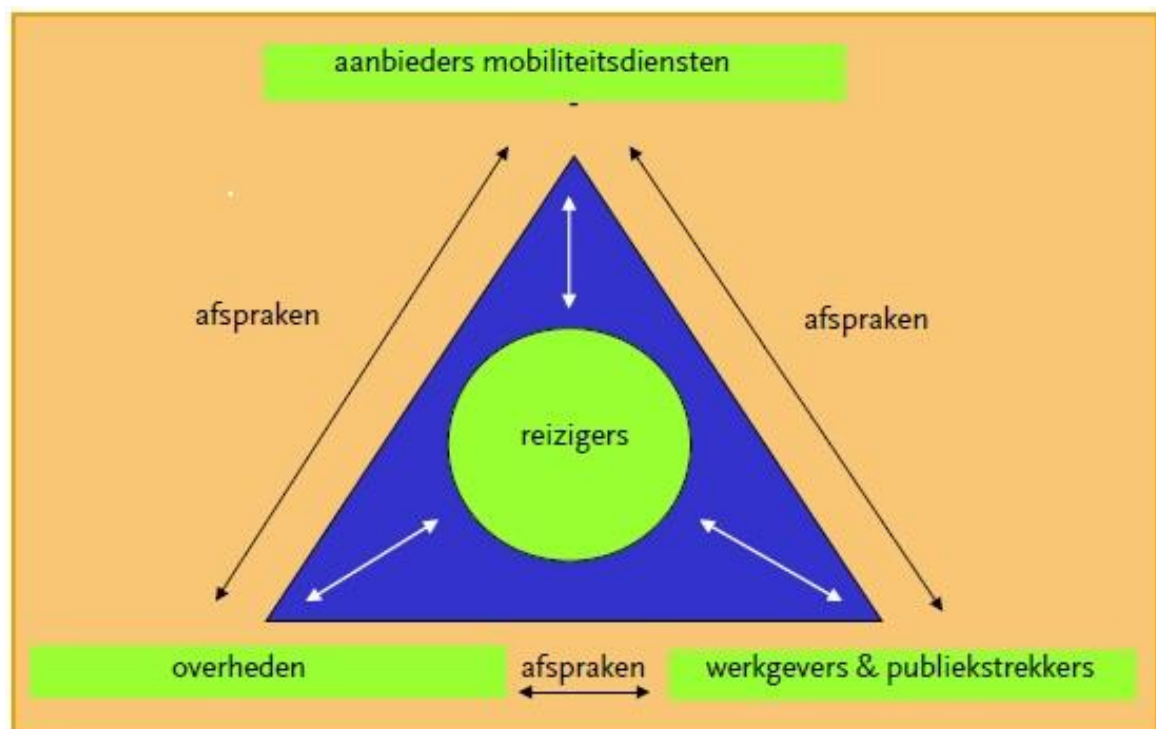
Om een beter beeld te krijgen van mobiliteitsmanagement wordt hier ook de uitgebreidere definitie die het KpVV heeft opgesteld genoemd:

“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, publiekstrekkingen en aanbieders van mobiliteitsdiensten organiseren samen de voorwaarden waarbinnen reizigers slimme keuzes maken”.

(KpVV, 2006, p.9)

Wat opvalt in deze definitie is dat gestreefd wordt naar oplossingen op maat. Hiervoor is gezamenlijk overleg nodig van de genoemde spelers. Tegelijkertijd betekent dit dat er geen vaste handleiding is voor het implementeren van mobiliteitsmanagement. Elke verschillende organisatie, overheidsinstelling of stad vergt een specifieke aanpak (Van Malderen et al., 2012).

2.3 Spelers



Figuur 2: Overzicht van spelers binnen mobiliteitsmanagement (KpVV, 2006).

Binnen mobiliteitsmanagement zijn drie groepen spelers actief: vervoeraanbieders, overheden en werkgevers (of andere publiekstrekkers). Zij vormen de hoekpunten van mobiliteitsmanagement, zoals te zien is in figuur 2. De pijlen vanuit de hoekpunten naar de reizigers geven aan dat het aanbod van de spelers van invloed is op het reisgedrag van de reizigers. De eisen en wensen van de reizigers bepalen vervolgens de vraag naar vervoer, wat wordt aangegeven met de pijlen van reizigers naar de spelers.

Onder overheden kan bijvoorbeeld het Rijk verstaan worden, of een provincie of gemeente. Bij vervoeraanbieders kan er gedacht worden aan de NS, Arriva of Connexxion, maar ook aan leasemaatschappijen of bureaus die slechts een advies uitbrengen op het gebied van mobiliteit. Tenslotte kunnen werkgevers geschaald worden onder de kop 'werkgevers & publiekstrekkers', maar kan dit bijvoorbeeld ook de organisatie van een festival zijn. Overheidsinstellingen kunnen ook onder deze kop vallen, aangezien ze naast hun publieke functie ook een werkgever zijn.

Essentieel onderdeel van mobiliteitsmanagement is het aanpassen van het reisgedrag van individuen (KpVV, 2006). Reizigers zijn dan ook degenen die de verplaatsingen maken en waar mobiliteitsmanagement zich op richt. De spelers die van invloed zijn op het reiskeuzegedrag van individuen zijn zoals genoemd verschillende overheden, aanbieders van mobiliteitsdiensten en werkgevers & publiekstrekkers. Het gewoonte- en reisgedrag van reizigers veranderen is een manier om het autogebruik te beheersen. Het gebruik ervan verbieden is lastig te realiseren en is in tegenspraak met de keuzevrijheid van mensen (Banister, 2008). De modaliteitskeuze wordt – ook in de situatie van mobiliteitsmanagement – door de reizigers zelf gemaakt.

Alle spelers maken afspraken om vervolgens een scala aan reismogelijkheden te creëren voor reizigers (KpVV, 2006) wat wordt aangegeven door de pijlen tussen de spelers in figuur 2. Samenwerkingen tussen deze drie spelers zijn de sleutel tot een succesvol mobiliteitsmanagement. Het vergt de inzet en verantwoordelijkheid van alle spelers, waarbij geaccepteerd moet worden dat een verandering nodig is (Akerman, et al., 2000)

Samenwerkingen tussen de verschillende spelers veranderen continu. In onderstaande paragrafen worden de samenwerkingen tussen vervoeraanbieders met overheden en vervoeraanbieders met werkgevers toegelicht. De nadruk wordt gelegd op de relatie tussen overheden en werkgevers, omdat de afspraken tussen beiden in de loop der jaren niet tot de gewenste resultaten geleid hebben.

2.3.1 Afspraken vervoeraanbieders – overheden

De relatie tussen vervoeraanbieders en overheden verandert. In het verleden heeft de overheid een grote invloed gehad op de exploitatie van vervoersdiensten en het onderhoud en beheer van de infrastructuur. Vanaf 1938 is de Nederlandse Spoorwegen (NS) een semioverheidsbedrijf, dat verantwoordelijk is voor de exploitatie van personenvervoer en voor het beheer en onderhoud van de infrastructuur. Hoewel de NS nooit een staatsbedrijf is geweest, bezat de Staat der Nederlanden wel alle aandelen van de NS. De NS kreeg subsidies vanuit de overheid. Met de opkomst van de auto was het laten rijden van treinen een maatschappelijke functie geworden, wat niet meer in het tijdsbeeld van de overheid paste aan het eind van de jaren '80 van de vorige eeuw (Bakker & Zwaneveld, 2009). Een verzelfstandiging van de NS in 1995 was het gevolg. Het alleenrecht op exploitatie op het spoor verdween, evenals het beheer en onderhoud van de infrastructuur. De relatie tussen de overheid als opdrachtgever en de NS als opdrachtnemer werd hiermee diffuser. Meerdere concessies werden aangesteld onder verschillende vervoersdiensten. Financieel veranderde er veel: subsidies werden afgebouwd. Het onderhoud en beheer van het spoor ging naar ProRail.

Ook het busvervoer heeft een grote verandering ondergaan. Na invoering van de Wet personenvervoer in 2000 worden de meeste concessies openbaar aanbesteed. Een concessie geeft een vervoerder het alleenrecht om in een bepaald gebied of op een bepaald traject voor een bepaalde tijd het openbaar vervoer te verrichten. Hiermee werd gepoogd om de efficiëntie en de kwaliteit van het OV te verbeteren en de kosten te drukken. Deze doelen zijn echter aangepast naar het hebben van een selectieve groei in het OV op tijden en plaatsen waar de leefbaarheid en bereikbaarheid het grootst is. Daarnaast werd er naar lagere exploitatiekosten en een doelmatigere besteding van het overheidsgeld gestreefd (Van Buiren, et al., 2012). Volgens onderzoek van het KpVV levert de aanbesteding van busvervoer gemiddeld ook daadwerkelijk een besparing op van 10% tot 15% (Rijksoverheid, 2015). De invloed van de overheid is hiermee drastisch afgenomen.

2.3.2 Afspraken vervoeraanbieders – werkgevers

Samenwerkingen tussen vervoeraanbieders en werkgevers kunnen het reisgedrag van individuen beïnvloeden. Vervoeraanbieders verzorgen het OV in opdracht van regionale overheden.

Enerzijds heeft de werkgever belang bij de aanwezigheid van vervoeraanbieders. Door de aanwezigheid van hen kan een gevarieerde bereikbaarheid voor haar werknemers of bezoekers gerealiseerd worden (OV-bureau, 2012). Anderzijds kunnen vervoeraanbieders baat hebben bij

werkgevers. Door in te spelen op de zakelijke markt kunnen slimmere producten, meer klanten en hogere marges worden behaald (KpVV, 2006).

Daar waar het in Nederland gebruikelijk is om een reiskostenvergoeding te hanteren, kunnen werkgevers een invloed uitoefenen op het gedrag van haar werknemers (Rye, 1999). Zo kan een vervoeraanbieder het voor werkgevers aantrekkelijker maken door een dalurenabonnementen aan te bieden, waarmee werknemers buiten de spits kunnen reizen. Om hiervan gebruik te kunnen maken is flexibiliteit vanuit de werkgevers nodig. Uit het werkgeversonderzoek *Spitsmijden in de trein* (2013) is gebleken dat twee derde van de werkgevers ook daadwerkelijk enige vorm van flexibiliteit naar haar werknemers biedt. Flexibiliteit wordt in deze gevallen geboden in werktijden dan wel in werklocatie. Het voordeel voor werkgevers hierin is dat ze bijdragen aan een verbetering van de bereikbaarheid in Nederland en tegelijkertijd werknemers extra tevreden kunnen maken en zich op deze manier kunnen ontwikkelen als een aantrekkelijke werkgever. Anderzijds is de vervoeraanbieder ook gebaat bij een spreiding van de spits, doordat ze hiermee hun materieel efficiënter kunnen inzetten en ruimte kunnen bieden voor andere of nieuwe reizigers (Spitsmijden in de trein, 2013).

2.3.3 Afspraken overheden – werkgevers

Daar waar samenwerkingen tussen vervoeraanbieders en overheden, en vervoeraanbieders en werkgevers regelmatig voorkomen, komt een samenwerking tussen overheden en werkgevers maar mondjesmaat voor. Gemaakte afspraken tussen beiden uitten zich voornamelijk door beleidsstukken, maar geen van allen hebben tot nu toe geleid tot de gewenste resultaten.

In de jaren '60 van de vorige eeuw heeft de overheid met een investeringspremieregeling gepoogd om arbeidsintensieve en kapitaalintensieve werkgevers naar landelijke gebieden van Nederland te verplaatsen om een betere bevolkingsspreiding te krijgen. De markt volgde echter niet (van der Cammen & de Klerk, 2010).

Later heeft de overheid op landelijke schaal proberen te sturen op het vestigingsgedrag van arbeids- en bezoekers intensieve bedrijven en voorzieningen, maar nu om te sturen op de modaliteitskeuze van werknemers. Het zogenoemde ABC locatiebeleid werd hiervoor als onderdeel van de *Vierde Nota Ruimtelijke Ordening* van 1988 gepresenteerd. A-locaties vormen locaties die erg goed bereikbaar zijn met het OV en de fiets en kunnen daarnaast grote stromen mensen aan. B-locaties hebben een goede bereikbaarheid per OV maar tegelijkertijd ook met de auto. Tenslotte zijn C-locaties de locaties die uitmuntend bereikbaar zijn met de auto, maar nauwelijks met het OV. Het was met dit beleid nauwelijks mogelijk om op C-locaties te bouwen. Met andere woorden, het OV werd gestimuleerd. In de praktijk vestigden veel bedrijven zich echter op een B-locatie, terwijl ze een profiel hadden van een A-locatie en een modaliteitskeuze

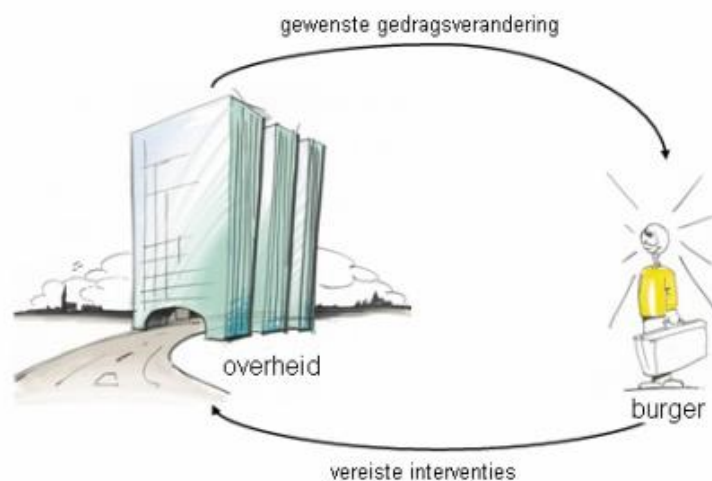
van een C-locatie, waarmee het ABC-beleid zijn doel voorbijstreefde. Een andere factor waarom het ABC-beleid gefaald heeft is dat het slechts toepasbaar was op nieuwe bedrijven (Vanoutrive, et al., 2010). In 2004 is met de Nota Ruimte voorgoed afscheid genomen van het ABC-beleid.

Met de keuze voor het *Beter Benutten* programma is de regering een weg ingeslagen die opnieuw de medewerking van werkgevers vergt. Daar waar de werkgever een belangrijke doorgeef functie inneemt in mobiliteitsmanagement, is het noodzakelijk dat werkgevers met overheden in contact komen over het thema mobiliteit. Voorgaand mobiliteitsbeleid richting werkgevers had in het verleden een verplicht karakter. Met mobiliteitsmanagement wordt dit verplichte karakter aan de kant gezet en wordt er plaats gemaakt voor beleid waarin werkgevers slechts worden aangemoedigd om een vrijwillige keuze te maken op het gebied van mobiliteit (DeHart-Davis & Guensler, 2005).

Deze methode is vernieuwend in de samenwerking tussen overheden en werkgevers. Het inzetten van de overheid op werkgevers voor het oplossen van brede maatschappelijke problemen, zoals congestie en de achteruitgang van de luchtkwaliteit, verdient daarom extra aandacht in dit onderzoek.

2.4 Rol van werkgevers

Het veranderen van het reisgedrag van individuen speelt een belangrijke rol in het realiseren van een duurzaam mobiliteitssysteem. Om te komen tot potentieel succesvolle maatregelen om deze gedragsveranderingen plaats te laten vinden is het van belang dat er een vertaalslag gemaakt wordt van de overheid naar de burger en weer terug (zie figuur 3) (Egeter & Metz, 2009).



Figuur 3: De overheid wil het liefst individueel reisgedrag beïnvloeden (Egeter & Metz, 2009).

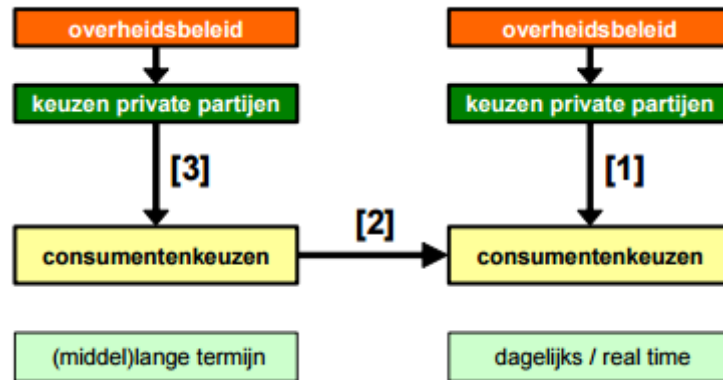
Het is echter onmogelijk om elk individu persoonlijk te benaderen. Werkgevers kunnen een belangrijke rol innemen in het beïnvloeden van het reisgedrag van individuen. Werkgevers kunnen dienen als intermediair tussen overheden en individuele reizigers (DeHart-Davis & Guensler, 2005). Op deze manier heeft de overheid invloed op het individuele reisgedrag door in te zetten op werkgevers. Het succes van een mobiliteitsbeleid ligt vervolgens bij de bereidheid van werknemers om voordeel te halen uit de maatregelen die door hun werkgever zijn opgesteld (Kingham, 2001).

Woon-werk- en zakelijke verplaatsingen beslaan een groot deel van het verkeer, waardoor ze voor overheden aantrekkelijk zijn om op in te zetten. Met 33 procent van het totaal aantal afgelegde kilometers in 2014 vormen woon-werk en zakelijke verplaatsingen het grootste motief waarom mensen in Nederland deelnemen aan het verkeer. Van alle woon-werkverplaatsingen in Nederland wordt 53 procent gedaan met de auto, 26 procent op de fiets, 8 procent met het OV, 4 procent als autopassagier, 4 procent lopend en 5 procent overig (CBS, 2014). Los van het feit dat de auto een populair vervoermiddel is naar het werk, worden er ook grote afstanden in deze ritten afgelegd. Bijna de helft van alle afgelegde autokilometers in Nederland wordt met het motief werk gemaakt (KiM, 2014).

Van de werkgevers die mobiliteitsmanagementmaatregelen hanteren zijn de meesten actief in de publieke sector, zoals overheden, scholen, ziekenhuizen en universiteiten. Daarnaast zijn het publieke en/of private partijen die erg groeien of verhuizen (Rye, 1999; Roby, 2008). Werkgevers die voornamelijk gebruik maken van mobiliteitsmanagementmaatregelen hebben vaak meer dan 200 werknemers. Bij kleine werkgevers is dit minder in trek omdat zij: beperkte (financiële) middelen hebben om 'randzaken' als mobiliteitsmanagement uit te voeren; mobiliteitsproblemen minder snel ervaren; en minder snel een link zien tussen de bijdrage die haar werknemers hebben op het verkeer en eventuele verkeersproblemen (Rye, 2002). Daarnaast komen werkgevers die mobiliteitsmanagementmaatregelen hanteren vaker voor in stedelijke regio's dan in plattelandsgebieden.

Werkgevers hebben dus een belangrijke invloed op het beïnvloeden van het reisgedrag van werknemers. Ook uit figuur 4 van Egeter & Metz (2009) blijkt dat de private partijen (werkgevers, vervoeraanbieders) een belangrijke rol uitoefenen in deze gedragsverandering. Op het moment dat de overheid inzet op het beter benutten van bestaande infrastructuur, waarmee ze poogt om een gedragsverandering van individuen te realiseren, hangt het reisgedrag van individuen alsnog af van bijvoorbeeld het aanbod van vervoeraanbieders of de locatiekeuze van werkgevers. Wat in de figuur verder wordt uitgelegd is dat er een onderscheid valt te maken tussen dagelijkse en (middel)lange termijn keuzen, waarin de middellange keuzen (zoals de

aanschaf van een OV-jaarkaart) de keuzen per dag beïnvloeden (zoals de gekozen vervoerswijze). Op het onderscheid tussen (middel)lange en dagelijkse consumentenkeuzen wordt verder niet ingegaan. Het punt dat hier gemaakt wordt, is dat private partijen een belangrijke invloed hebben op het succes van het overheidsbeleid om een gedragsverandering te realiseren.



Figuur 4: Private partijen hebben invloed op het keuzegedrag van individuen (Egeter & Metz, 2009).

Een andere reden waarom er een grotere behoefte is aan samenwerking met de markt is dat er krimpende budgetten zijn bij overheden. Daarnaast is de positie van de overheid steeds meer aan het veranderen naar de positie van een regisseur (Voerknecht, et al., 2015).

Middels een mobiliteitsbeleid voor werkgevers waarin grotendeels praktische maatregelen staan, kan personeel aangemoedigd worden om alternatieven voor de auto te gebruiken om de impact van reizen op het milieu te beperken. Daarnaast wordt een mobiliteitsbeleid gehanteerd om de behoefte om überhaupt te reizen met het motief werk te beperken (Kingham, 2001).

2.5 Mobiliteitsmanagement als businessstool

Het betrekken van werkgevers bij overheidsdoelen wordt in Engeland al langere tijd gepoogd. Er wordt echter geconcludeerd dat een mobiliteitsbeleid lang niet bij iedere organisatie zijn intrede heeft gedaan en dat het lastig blijkt om een mobiliteitsbeleid te behouden (Roby, 2010). De Engelse nationale overheid heeft daarom een definitie van mobiliteitsmanagement gegeven vanuit het werkgeversperspectief. Zij betrekken mobiliteitsmanagement vooral op werkgevers door in de definitie ook de voordelen voor hen te benoemen (*travel planning* is de Engelse vertaling voor het Nederlandse mobiliteitsmanagement).

“Travel planning is an effective business management tool which can be used to generate cost savings, lending companies a competitive advantage, and which has additional benefits for the environment and the health of employee”.

(Transport for London, 2005 in Roby, 2008, p. 24)

Door het beschouwen van mobiliteitsmanagement als een busnesstool is de kans op medewerking van de werkgever een stuk groter. Op deze manier kan mobiliteitsmanagement veel eerder aanhaken op de bedrijfsdoelstellingen van een werkgever. Deze link tussen mobiliteitsmanagementmaatregelen en bedrijfsdoelstellingen van de werkgever ontbreekt echter in veel gevallen (Roby, 2010). En dat terwijl één gezamenlijk doel als essentieel startpunt wordt gezien voor mobiliteitsmanagement (Travel Plan Plus, 2010). Ook Roby (2010) stelt dat mobiliteitsmanagementmaatregelen het langst aangehouden worden wanneer ze een binding hebben met de bedrijfsdoelstellingen (Roby, 2010).

Een belangrijke reden waarom werkgevers zich niet storten op de vervoerskeuzen van hun werknemers is omdat ze geen mobiliteitsproblemen ervaren. Pas wanneer de bedrijfsvoering in het geding komt wordt er door werkgevers interesse getoond. Echter, een van de aangrijpingspunten die Roby (2010) noemt om mobiliteitsmanagement een succes te maken legt de nadruk op ditzelfde milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een focus op deze thema's is volgens haar de toekomst voor werkgevers. Juist omdat nieuwe werknemers meer en meer de wens hebben om bij milieuvriendelijke organisaties te werken is het op den duur voor werkgevers noodzakelijk om hierop in te spelen. Mobiliteitsmanagement wordt dan een belangrijk onderdeel voor het verkrijgen van nieuw personeel en het behouden van huidig personeel (Roby, 2010).

Het andere aangrijpingspunt om werkgevers warm te maken voor mobiliteitsmanagement is door het realiseren van een verdere binding met de bedrijfsdoelstellingen van de werkgever op dat moment (Roby, 2010). Juist op de momenten dat de organisatie een groei meemaakt kan een werkgever zich met een mobiliteitsbeleid onderscheiden van andere werkgevers. Daarnaast kan het helpen om de vraag naar parkeerplaatsen en werkplekken te managen. Ook het doorvoeren van een reorganisatie of een verhuizing biedt mogelijkheden voor het overwegen van een mobiliteitsbeleid. Voorheen waren het voornamelijk organisaties die milieu hoog in het vaandel hebben staan die gebruik maakten van mobiliteitsmanagementmaatregelen. Hun imago werkt door op de marktpositie, waardoor het voor hen essentieel is om mobiliteit in oenschouw te nemen (Rye, 2002). Tegenwoordig groeit dit aantal. In paragraaf 2.7.1 wordt verder ingegaan op de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers.

2.6 Mobiliteitsmanagementmaatregelen van werkgevers

Het aanbod van de te nemen maatregelen wordt in deze scriptie onderverdeeld in vier categorieën. Deze zijn afgeleid van de acties om duurzame mobiliteit te bereiken, opgesteld door Banister (2008). Hoewel deze in kaart gebracht zijn voor overheden, worden ze in deze scriptie gebruikt als categorisering van de mobiliteitsmanagementmaatregelen voor werkgevers.

- Stimuleren alternatieve modaliteiten
- Technologische innovatie (duurzaam autogebruik)
- Reductie reisbehoefte
- Reductie reisafstanden

Stimuleren van autogebruik in de vorm van carpoolen wordt door Banister niet aangehaald, terwijl het wel leidt tot minder voertuigen die deelnemen aan het verkeer (Vanoutrive et al., 2010). Mits er innovatie van motoren, gebruik van *renewables* of gebruik van alternatieve brandstoffen plaatsvindt draagt ook de auto bij aan de verduurzaming van mobiliteit. Om deze reden is ook een stimulans van duurzaam autogebruik opgenomen in het scala van mobiliteitsmanagementmaatregelen.

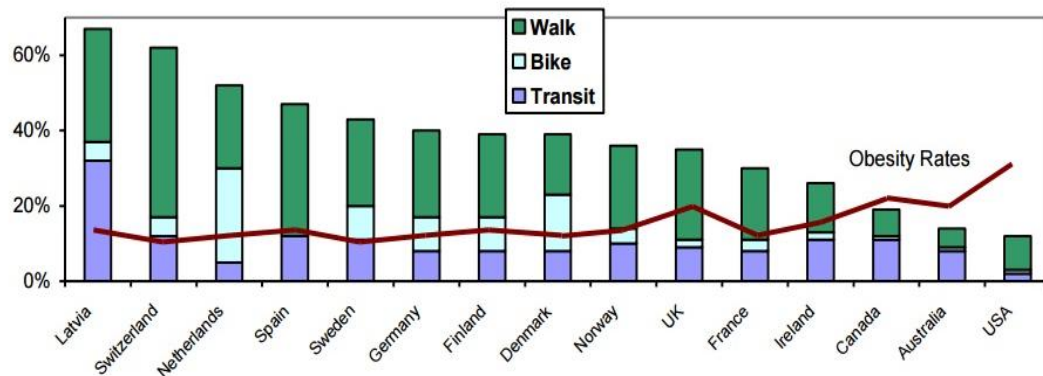
2.6.1 Stimuleren alternatieve modaliteiten

Een modaliteitswisseling, wat een wisseling van vervoerswijze inhoudt, wordt veelal gerelateerd aan het gebruik van een auto naar het gebruik van een andere modaliteit. Er zijn verschillende maatregelen mogelijk om een modaliteitswisseling te bewerkstelligen. Dit kan door het gebruik van een alternatieve modaliteit te promoten, of juist door een bepaalde modaliteit te ontmoedigen (Banister, 2008). Dit kan door middel van push- en pullmaatregelen. Bij pushmaatregelen wordt het gebruik van de auto ontmoedigd, door bijvoorbeeld een kilometerheffing in te stellen, door het aantal parkeerplaatsen te reduceren (Banister, 2008) of door parkeergelden te vragen. Een parkeerverbod of het vragen van parkeergeld is volgens Rye (1999) een van de meest effectieve mobiliteitsmanagement maatregelen. In het geval van pullmaatregelen wordt de reiziger juist gestimuleerd om bepaald ander gedrag te vertonen. Dit kan onder meer door het beschikbaar stellen van subsidies of door de aanwezigheid van een beveiligde fietsenstalling op de werkplek. Een combinatie van pull- en pushmaatregelen is ook mogelijk. In dit geval wordt ongewenst gedrag ontmoedigd, terwijl gewenst gedrag gelijktijdig gepromoot wordt. Uit de publicatie van O'Fallon et al. (2004) blijkt echter dat pushmaatregelen een grotere invloed hebben op de modaliteitskeuze dan pullmaatregelen.

Basett et al. (2008) zien reizen met alternatieven op de auto als een positief gegeven. Ze laten in hun grafiek (figuur 5) zien dat er een verband bestaat tussen de hoeveelheid mensen met

obesitas en de modaliteit waarmee voornamelijk gereisd wordt. Uit de grafiek valt af te leiden dat in landen met een hoog aandeel actieve reizigers (wandelaars, fietsers en OV-gebruikers) minder mensen met obesitas voorkomen. Dit onderstreept het effect van deze modaliteiten op de gezondheid.

Hier moet echter wel de kanttekening worden gemaakt dat een ruimtelijke ingreep niet direct leidt tot een verandering in de gezondheidssituatie van werknemers.



Figuur 5: Modal split uitgezet tegen obesitas percentages (Basett et al. (2008) in Litman (2011)).

In het onderstaande stuk tekst volgen de verschillende soorten maatregelen die een werkgever kan nemen om haar werknemers middels een andere vervoerswijze dan de auto naar het werk te krijgen.

Het inzetten op fietsgebruik heeft voor de werkgever verschillende voordelen. Ten eerste gaat de gezondheid van werknemers er door het fietsen op vooruit en bevordert het daarnaast creativiteit. Werknemers staan zodoende met meer energie op de werkvloer. Uit onderzoek van TNO is gebleken dat werknemers die naar het werk fietsen jaarlijks een dag minder ziek zijn dan mensen die niet fietsen (TNO, 2009). De conditie van de werknemer gaat erop vooruit en het fietsgebruik heeft een positief effect op het stressniveau van de werknemer. Ook maakt een groter aandeel fietsers meer ruimte vrij op de weg voor medewerkers die met de auto komen. De fietsinfrastructuur (fietsenstallingen, fietspaden, etc.) neemt minder ruimte in dan de infrastructuur voor de auto (wegen, parkeerplaatsen, etc.). Tenslotte is fietsen goedkoop.

Door de komst van de elektrische fiets wordt gebruik van de fiets voor werkdoeleinden alleen maar groter. De bestuurder van zo een fiets krijgt ondersteuning geboden, maar trapt wel zelf. De potentie van elektrisch fietsgebruik ligt hoog doordat dertig procent van de werknemers in Nederland binnen 5 tot 15 kilometer van hun werk woont. Daarmee vormt de elektrische fiets een goed alternatief voor de auto (Fietsberaad, 2013).

Werkgevers kunnen maatregelen nemen om fietsgebruik te stimuleren. Een greep maatregelen die werkgevers kunnen nemen zijn: bieden van een douchegelegenheid, aanwezigheid van een fietsenmaker, aanwezigheid van fietsenstallingen, aanbieden van leenfietsen, et cetera. Naast de voordelen van fietsgebruik zijn er ook een aantal factoren die fietsgebruik negatief kunnen beïnvloeden. Autobezit, inkomen, scholing, status, leeftijd, maar ook topografie, het weer en afstand hebben een invloed op het gebruik van de fiets (Vanoutrive et al., 2010).

Daarnaast kunnen werkgevers OV gebruik stimuleren onder haar werknemers. Op deze manier kunnen ze beter bereikbaar zijn voor klanten en kan de gezondheid van werknemers – hoewel in mindere mate dan bij gebruik van de fiets – erop vooruitgaan. Bij het reizen met het OV is de reiziger niet continu in beweging, maar moeten wel (kleine) afstanden van en naar station of halte overbrugd worden. Dit lopen leidt volgens Litman (2011) tot minder symptomen van depressie en heeft een positieve invloed op de mentale gezondheid van de reiziger. Ook ervaren veel werknemers reizen naar het werk met het OV minder stressvol dan reizen met de auto (Litman, 2011). Het voordeel van het OV ten opzichte van autoverkeer komt het best tot zijn recht in dichtbevolkte gebieden waar zich files en parkeerproblemen voordoen (Vanoutrive et al., 2010). De frequentie, betrouwbaarheid, hoedanigheid van de stations, overstapmogelijkheden en kortingsacties op tickets hebben de grootste invloed op OV-gebruik (Kingham et al., 2001).

Waar het hiervoor pullmaatregelen betrof, is parkeermanagement een duidelijk voorbeeld van een pushmaatregel. Het vragen van parkeergelden bij de werklocatie is een manier waarop een werkgever autogebruik onder haar medewerkers kan beperken. Het vragen van parkeergelden aan het eigen personeel wordt gezien als een van de meest effectieve mobiliteitsmanagement maatregelen. Dit komt overeen met hetgeen O'Fallon et al. (2004) al noemden: pushmaatregelen hebben een grotere invloed op het reiskeuzegedrag van werknemers dan pullmaatregelen. Er zijn noemenswaardige redenen om parkeertarieven in te stellen. Zo kan het parkeerproblemen beperken, mobiliteitsproblemen beperken en inkomsten genereren voor diverse doeleinden (Litman, 2006; Rye, 2002).

Geilenkirchen et al. (2009) wijzen echter op een belangrijk nadeel van parkeertarieven. Zij stellen dat problemen soms alleen maar worden verplaatst. Zodra er een parkeerheffing gevraagd wordt, wijken parkeerbewegingen zich bijvoorbeeld uit naar gebieden waar wel gratis geparkeerd kan worden. Daarnaast verandert lang-parkeren door de invoering van een parkeertarief soms in kort-parkeren, waardoor nieuwe parkeerbewegingen gegenereerd worden. Dit leidt tot meer ritten van en naar parkeerplaatsen.

Naast een parkeerheffing kan er ook een mindere hoeveelheid parkeerplaatsen beschikbaar worden gesteld, waardoor werknemers verplicht kunnen worden om met andere modaliteiten naar het werk te komen. Deze maatregel kan goed gecombineerd worden met een Park & Ride faciliteit, welke vaak op minder centrale locaties gevestigd zijn, waar het parkeren over het algemeen goedkoper is (Litman, 2006). Parkeermanagement wordt vanwege het dwingende karakter door werkgevers ervaren als een maatregel dat grote problemen kan veroorzaken voor de organisatie zelf (Rye, 1999).

Het parkeerbeleid van overheden is in veel gevallen ook een belangrijke factor dat meespeelt. Openbare parkeerplaatsen die gratis of goedkoper zijn dan de parkeergelegenheid bij de werkgever, zal bezoekers en werknemers ontmoedigen om de auto bij de werkgever neer te zetten. Doordat openbare parkeerplaatsen voor iedereen en op verschillende tijdstippen beschikbaar zijn, zijn deze parkeerplaatsen vaak efficiënter dan parkeerplaatsen bij de werkgever (Litman, 2006).

Ook een mobiliteitsbudget kan door een werkgever gehanteerd worden om alternatieve modaliteiten te stimuleren. Een mobiliteitsbudget is een budget dat door een werknemer zelf kan worden gespendeerd aan een variëteit aan vervoerwijzen, in plaats van of aanvullend op de bedrijfswagen (Chrisiaens, et al., 2014). De hoogte van zo een mobiliteitsbudget kan door de werkgever zelf bepaald worden. Budgetten kunnen zo ingevoerd worden, dat de werknemer zelf het geld mag houden wat hij overhoudt, of de werknemer zelf geld moet bijleggen wanneer het budget niet toereikend is geweest. Naast het woon-werk verkeer is een mobiliteitsbudget ook te hanteren voor zakelijke ritten. Met het invoeren van een mobiliteitsbudget wordt gestreefd naar een hogere efficiëntie van de ritten die een werknemer maakt.

2.6.2 Duurzaam autogebruik

Naast maatregelen die gericht zijn op het veranderen van reismodaliteit, kunnen werkgevers er ook voor kiezen om autogebruik schoner te maken. Onder duurzaam autogebruik wordt het gebruik van nieuwe technologieën verstaan die bij kunnen dragen aan schonere motoren, alternatieve brandstoffen en het gebruik van hernieuwbare energiebronnen. Elektrisch rijden of het rijden op biogas (groen gas) zijn hier voorbeelden van. Een werkgever kan hierin faciliteren door haar wagenpark uit te rusten met nieuwe technologieën of door te voorzien in oplaadpunten voor elektrische auto's.

Voor auto's van de zaak die ook voor privégebruik worden gebruikt moeten werknemers bijtelling betalen. Dit is een percentage van de cataloguswaarde van de auto. De hoogte van het percentage is afhankelijk van de hoeveelheid CO₂-uitstoot dat de auto heeft (Rijksoverheid, 2015). Op het moment dat er in een milieuvriendelijke auto gereden wordt is dit percentage

lager dan wanneer er in een vervuilde auto gereden wordt. Op deze manier wordt het voor automobilisten aantrekkelijker gemaakt om een milieuvriendelijke auto te rijden.

Om individualistisch autogebruik te verminderen kan een werkgever inzetten op het carpoolen van haar medewerkers. Een beleid gericht op carpoolen of autodelen heeft de voordelen dat het relatief goedkoop is, er een deur tot deur reis te maken is en het comfort bijna gelijk is aan een individuele autorit (Vanoutrive, 2010). Nadelig is dat men afhankelijk is van anderen en er reistijd verloren gaat aan het oppikken en afzetten van de medereizigers. Ook is het aantal personen dat dezelfde begin- en eindlocatie heeft beperkt en moet een reiziger privacy inleveren ten opzichte van reizen middels een individuele autorit (Vanoutrive et al., 2010).

Mogelijke redenen voor automobilisten om niet te switchen naar een andere modaliteit, zijn voordelen die ze behalen in opzichten van tijd, kosten, comfort, zelfredzaamheid en imago (Derek Halden Consultancy, 2003). Ook in het artikel van Van Malderen et al. (2012) wordt gesteld dat bij veel maatregelen die alternatieve modaliteiten promoten een kostenvoordeel voor de werknemer te behalen valt. Dit voordeel wordt echter uitgezet tegen de daling van het gemak, waardoor ze uiteindelijk ervoor kiezen om alleen te blijven reizen in de auto (Rodriguez & Joo, 2004 in; Van Malderen et al., 2012).

2.6.3 Reductie reisbehoefte

Als derde punt noemt Banister de reductie van de reisbehoefte. In dit geval hoeft er geen reis ondernomen te worden. Vanoutrive et al. (2010) noemen in hun artikel dat een duurzamere situatie van woon-werkverkeer bereikt kan worden door de eerder genoemde *modal shift*. Daarnaast stellen zij dat dit ook kan door middel van aanpassingen in werkroosters en het invoeren van telewerken (Vanoutrive et al., 2010). De opkomst van ICT speelt hierin een grote rol.

Couclelis (2009) stelt dat in de huidige *information age* een gebondenheid van activiteit, tijd en ruimte niet meer van deze tijd is, vanwege de toegang tot informatie communicatie technologieën (ICT) (Couclelis, 2009). Zonder ICT was het mogelijk om aan de hand van de locatie te voorspellen wat voor activiteit werd ondernomen. Is men op kantoor, dan is de activiteit werken; is men thuis, dan worden privé zaken ondernomen; en is men onderweg, dan wordt er verplaatst tussen activiteiten. Ook gold dat met een combinatie van activiteit en locatie kon worden voorspeld rond welke tijd een persoon zich daar bevond. Op basis hiervan kon jarenlang de ruimte worden ingericht (Couclelis, 2009). Mensen die iedere dag op dezelfde tijd naar hun werk reizen staan bijvoorbeeld iedere dag vast op dezelfde snelweg, waardoor een capaciteitsuitbreiding overwogen kan worden. Alhoewel deze voorspelbaarheid nog steeds in zekere zin geldt, mag de opkomst van ICT niet onderschat worden.

Tegenwoordig zijn activiteit, locatie en tijd minder aan elkaar gebonden. Mensen werken vanuit restaurants, shoppen vanuit huis en maken geld over terwijl ze in de winkel staan. Face-to-face contact is steeds meer te vervangen door digitaal contact. Hierdoor is ook vervanging van fysiek transport door elektronische transfers mogelijk. Deze vervanging wordt door Janelle (2003) ook wel virtuele mobiliteit genoemd. De communicatie via computer technologie kan de reisfrequentie naar beneden brengen (Urry, 2004). Ook Banister (2011) erkent dat in bepaalde gevallen reisgedrag vervangen kan worden door technologische communicatie (Banister, 2011). Echter, niet alle face-to-face communicatie kan vervangen worden door de digitale variant van communicatie. Mensen hebben de behoefte om andere mensen te ontmoeten en de wereld te zien, waardoor fysiek transport zal blijven bestaan (Banister, 2011).

Werkgevers kunnen flexibiliteit naar haar werknemers bieden door meer vrijheid te bieden in werktijden en in werklocatie. Het bieden van deze flexibiliteit wordt ook wel 'het nieuwe werken' (HNW) genoemd, waar verschillende definities van bestaan. Jonkers et al. (2011) zien een duidelijke rode draad in de definities van HNW: "het bieden van keuzevrijheid in werktijden en de werkplaats" en "flexibel omgaan met de geboden mogelijkheden" (Jonkers et al., 2011, p. 3).

Twee derde van de werkgevers biedt daadwerkelijk enige vorm van flexibiliteit in werktijden (Spitsmijden in de trein, 2013). Deze flexibiliteit wordt voornamelijk geboden om de werknemers tevreden te houden. Ook werving en behoud van personeel, kostenbesparing, imago en een betere bereikbaarheid zijn punten die voor de werkgever voordelig zijn wanneer flexibiliteit in werktijden en werklocatie geboden wordt. Werkgevers die deze flexibiliteit niet bieden hebben hier ook hun argumenten voor: vaste werktijden door de aard van het werk, een onduidelijke scheiding tussen privé en werk, administratieve lasten en onvoldoende kostenbesparing (Spitsmijden in de trein, 2013).

Uit onderzoek van *Spitsmijden in de trein* blijkt dat werkgevers in de sectoren advisering, openbaar bestuur, onderzoek, verplichte sociale verzekeringen en overheidsdiensten relatief meer flexibiliteit bieden. Ook Vanoutrive et al. (2010) bevestigen dat bureaus en kantoren geschikter zijn voor het hanteren van flexibele werktijden dan in productie-industrieën.

2.6.4 Reductie van reisafstanden

Een reductie van reisafstanden kan onder anderen gerealiseerd worden door middel van de vestigingslocatie van een werkgever. De locatie van het werk is een belangrijke factor voor het reisgedrag van werknemers (Van Acker et al., 2007; Vanoutrive, 2010). Nederland heeft met het eerder genoemde ABC-locatiebeleid ervaring als het gaat om locatie strategieën. Motto van dit nationale beleid was om het juiste bedrijf op de juiste plek te krijgen. A-locaties werden

gekenmerkt door de focus op openbaar vervoer. Binnen korte afstand bevond zich een intercity station. Parkeergelegenheid is nauwelijks aanwezig. C-locaties daarentegen kenmerkten zich door de goede bereikbaarheid per auto. Ze zaten direct aan het hoofdwegennet en waren slecht of niet bereikbaar met het OV. B-locaties vulden het gat op tussenbeide: per OV en met de auto waren ze te bereiken (Snellen et al., 2010).

Bij de locatie van een werkgever spelen de bereikbaarheid per OV, dichtheid, filedrukte en functiemenging een belangrijke rol. Bij een eventuele verhuizing of vestiging van een werkgever kunnen de genoemde factoren een rol spelen bij het mobiliteitsgedrag van haar werknemers (Vanoutrive et al., 2010).

Om een beter beeld te kunnen vormen van mobiliteitsmanagementmaatregelen zijn in de bijlagebundel specifieke maatregelen en foto's ervan gevoegd.

2.7 Motivaties werkgever voor mobiliteitsmanagement

Verschillende factoren, zoals de vestigingslocatie van de werkgever, de bedrijfsdoelstelling van de werkgever, het type werknemer en de woonlocatie van de werknemer hebben allen een invloed op de vormgeving van het mobiliteitsbeleid. Elk mobiliteitsbeleid is dus organisatie specifiek (Van Malderen et al., 2012). Een mobiliteitsbeleid wordt lang niet door iedere werkgever gehanteerd. Verschillende motivaties kunnen ten grondslag liggen aan het wel dan wel niet uitvoeren van mobiliteitsbeleid. In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de beschikbare literatuur over deze motivaties.

2.7.1 Koppeling met bedrijfsdoelstellingen

Een goed mobiliteitsbeleid heeft volgens Roby (2010) raakvlakken met de bedrijfsdoelstellingen van de werkgever. Binnen deze bedrijfsdoelstellingen zijn er drie trends gaande: inzet op facilitair management, inzet op maatschappelijk verantwoord ondernemen en op het zijn van een aantrekkelijke werkgever (Roby, 2010).

Als de bedrijfsdoelstellingen ingaan op facilitair management, dan gaat het voornamelijk om mobiliteitsproblemen die zich rond de werklocatie voordoen. Zoals parkeerproblemen of problemen bij de toe en afrit van parkeerterreinen (Rye, 2002). Het kan zijn dat de ervaren problemen niet eenvoudig zijn op te lossen, doordat er geen ruimte of geld voor uitbreiding beschikbaar is. Het hebben van een mobiliteitsbeleid kan dan uitkomst bieden. Andere werkgevers kiezen er bewust voor om mobiliteitsmanagement te hanteren om zo het kostenplaatje te drukken. Dit kan door bijvoorbeeld een parkeertarief te vragen, wat als een extra inkomstenbron voor organisaties kan fungeren (Rye, 2002). Veelal zijn mobiliteitsproblemen auto gerelateerd, maar ze kunnen zich ook voordoen bij het gebruik van

de fiets of het OV. Een slechte bereikbaarheid van werkgevers heeft gevolgen voor de portemonnee van werkgevers, doordat zij te maken krijgen met bijvoorbeeld een tijdverlies van personeel. Daarnaast levert een slechte bereikbaarheid negatieve financiële gevolgen op door het tijdverlies van klanten en leveranciers (Aerts et al., 2013). Zodra het deze faciliterende rol van de werkgever betreft als motivatie voor een mobiliteitsbeleid wordt vaak gepoogd om de bereikbaarheid te vergroten, wat dan op zijn beurt de winst en continuïteit van een werkgever vergroot (KpVV, 2006).

Ook kan een verantwoording naar maatschappij, werknemers of omgeving wat betreft het milieu een belangrijke motivatie zijn om mobiliteitsmanagementmaatregelen in te voeren binnen een organisatie. Hiermee kan bijvoorbeeld de hoeveelheid CO₂ uitstoot gereduceerd worden. Mobiliteit vormt met de uitstoot van koolstofdioxide, koolstofmonoxide, stikstofdioxide en fijnstof een belangrijk aandeel in luchtvervuiling en de daaraan gekoppelde klimaatverandering. Ook leidt mobiliteit tot zaken als geluidshinder en lichtvervuiling, en kan het een aanzet vormen voor een verlaging van de biodiversiteit door de barrière werking van infrastructuur (Aerts et al., 2013). Deze negatieve eigenschappen van mobiliteit passen niet altijd in het plaatje van de werkgever. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld doelstellingen hebben op het gebied van milieu, waardoor ingezet wordt op schone reismethoden. Daarnaast kan het beperken van de uitstoot van schadelijke stoffen een goed imago opleveren voor een werkgever (Jonkers, et al., 2011). Het opnemen van milieu in de bedrijfsdoelstellingen van de werkgever is de meest voorkomende trend (Roby, 2010).

Tenslotte kunnen mobiliteitsmanagementmaatregelen gecombineerd worden met bedrijfsdoelstellingen om een bepaalde groep werknemers aan te trekken. Vooral in tijden van groei van een organisatie kunnen mobiliteitsmanagementmaatregelen een belangrijk item zijn voor werknemers om te kiezen voor deze werkgever. Aerts et al. (2013) erkennen dit door te stellen dat de potentiële hoeveelheid werknemers die aangetrokken kunnen worden groter is bij een goede en gevarieerde bereikbaarheid. Door het hanteren van een mobiliteitsbeleid en flexibel te zijn met de manier waarop werknemers hun manier van reizen en werken realiseren, kunnen werkgevers aantrekkelijk blijven en kunnen werknemers behouden blijven (Jonkers et al., 2011).

De doelstellingen van een organisatie kunnen aan de hand van een mobiliteitsbeleid aan elkaar gekoppeld worden (Meyer, 1999). Roby concludeert in haar artikel dat het linken van deze twee steeds vaker gebeurt, hoewel de hoeveelheid waarmee dit gebeurt nog altijd laag ligt (Roby, 2010).

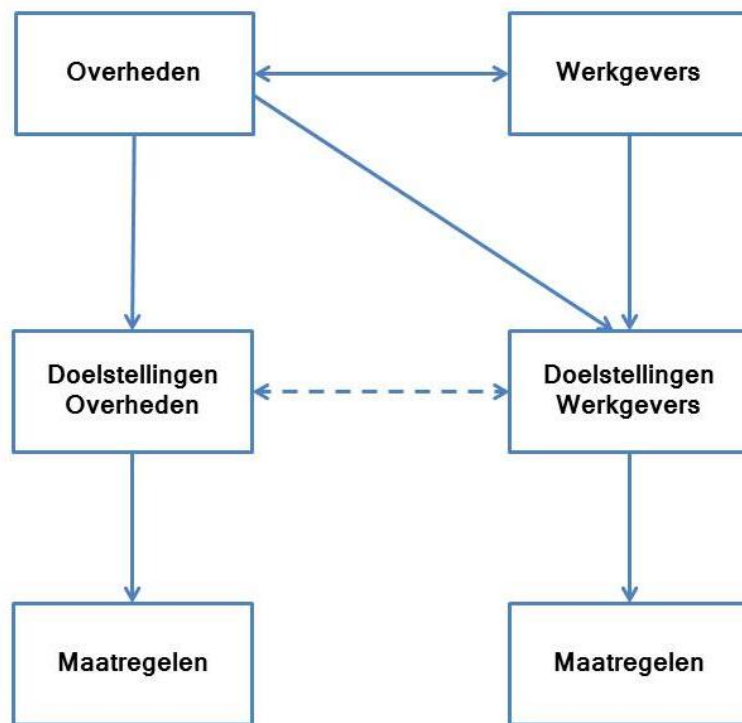
2.7.2 Gezondheid werknemer

Naast de matches die mobiliteitsmanagement kan hebben met bedrijfsdoelstellingen, kunnen ook andere motivaties gevoerd worden door werkgevers. Zo is een gezonde bedrijfsvoering een belangrijke motivatie voor werkgevers. Een gezonde bedrijfsvoering omvat een hoge productiviteit, het laag houden van vervoerskosten en het beperken van ziekteverzuim (KpVV, 2006). Met het aanbieden van alternatieven van de auto kunnen werkgevers een gezonde vervoerswijze stimuleren (Roby, 2010) en daarnaast het stressniveau van personeel naar beneden brengen (Meyer, 1999). Met gezond personeel kan daarnaast productiever gewerkt worden (Jonkers et al., 2011).

Een mobiliteitsbeleid kan fungeren als een hulpmiddel om andere vereisten binnen de organisatie te realiseren (Van Malderen et al., 2012; Roby, 2010; Rye, 2002).

2.8 Conceptueel model

Het conceptueel model is een visuele weergave van het onderzoek. De spelers die een hoofdrol innemen in dit onderzoek zijn de werkgevers en de overheden, welke dan ook centraal worden gesteld in het conceptueel model (figuur 6). Bij mobiliteitsmanagement is er zoals genoemd in paragraaf 2.3 nog een derde speler betrokken, de vervoeraanbieders. Echter, juist de link tussen overheden en werkgevers is in het verleden niet altijd even sterk geweest. Om deze reden en door het door de regering opgezette programma *Beter Benutten* verdient expliciet deze link tussen overheden en werkgevers meer aandacht. Afspraken over mobiliteit tussen deze twee spelers zijn dan ook gewenst. Om werkgevers te betrekken bij het thema mobiliteit wordt volgens de theorie steeds meer door overheden ingespeeld op de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers. Op het moment dat mobiliteit of een verduurzaming ervan betrokken kan worden op de doelstellingen van de werkgever, ontstaat er een match tussen de doelen van overheid en werkgever, welke aangegeven is met een stippellijn. Alleen wanneer deze match ontstaat zullen maatregelen die de werkgever neemt een blijvend effect hebben en bijdragen aan een verduurzaming van het mobiliteitssysteem. Wanneer dit niet het geval is, zullen mobiliteitsmanagementmaatregelen door werkgevers slechts van tijdelijke aard zijn.



Figuur 6: Conceptueel model. Overheden richten zich op de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers om mobiliteitsmanagementmaatregelen te kunnen realiseren.

3. Methodologie

Op basis van de theorie is het belangrijk dat er een duidelijke methodologie geformuleerd wordt. Hieruit blijkt hoe de data wordt verzameld om te komen tot resultaten. Met dit hoofdstuk wordt een link gelegd tussen de verzamelde theorie en de totstandkoming van resultaten. Dit onderzoek heeft als doel om inzichtelijk te maken op welke manier de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers overeen kunnen komen met mobiliteitsdoelstellingen van overheden, zodat werkgevers blijvend kunnen bijdragen aan een verduurzaming van het mobiliteitssysteem. Op het moment dat werkgevers slechts tijdelijk alternatieve reismethoden stimuleren onder hun werknemers heeft het minder effect dan wanneer zij dit vanuit een intrinsiek oogpunt doen. Het is dus van belang om erachter te komen wat een werkgever beweegt tot het uitvoeren van mobiliteitsmanagementmaatregelen. Om hierachter te komen worden de stappen ondernomen uit figuur 7.



Figuur 7: Stappen van het onderzoeksproces.

3.1 Methoden

Om deze informatie te verkrijgen wordt gebruik gemaakt van twee verschillende onderzoeksmethoden: literatuurstudie en diepte-interviews. Het onderzoek kent daarmee een kwalitatief karakter.

Gekozen wordt voor kwalitatief onderzoek, omdat deze onderzoeksmethode helpt om een bepaald gedrag of bepaalde gedragingen te begrijpen en daarnaast vooral gebaseerd is op woorden in plaats van getallen (Bryman, 2012). Bij het beantwoorden van de hoofdvraag spelen de meningen en gedragingen van werkgevers een belangrijke rol.

3.1.1 Literatuurstudie

Volgens O’Leary (2010) is een literatuurstudie een werk dat gebaseerd is op een wetenschappelijke discussie en helpt om argumenten op te stellen over een actueel onderzoeksthema. In dit onderzoek is de literatuurstudie gedaan om de link die werkgevers

kunnen hebben met mobiliteitsmanagement in kaart te brengen. Aan de ene kant is dit het scala aan maatregelen die werkgevers kunnen nemen om bij te dragen aan mobiliteitsmanagement, en aan de andere kant is dit het scala aan motivaties die ze hiervoor kunnen hebben. Tenslotte kan er ook uit literatuur gehaald worden welke gebeurtenissen zich in het verleden hebben voorgedaan als het gaat om de relatie tussen werkgevers, overheden en vervoeraanbieders, welke van invloed zijn op mobiliteitsmanagement in het hier en nu.

3.1.2 Diepte interviews

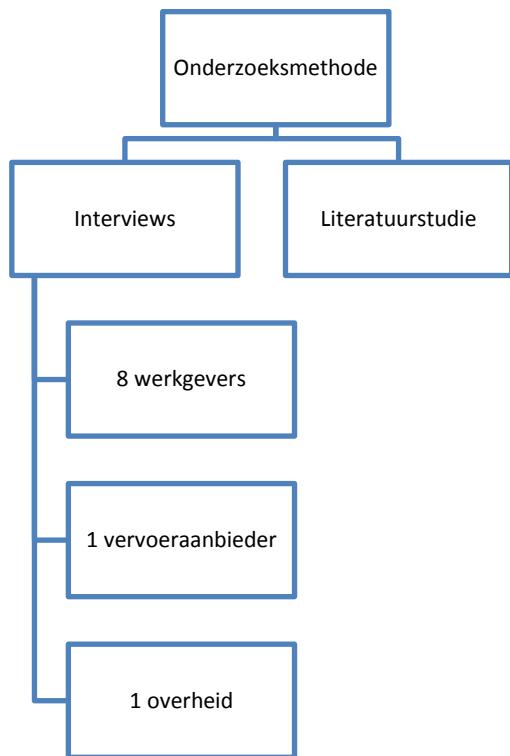
Diepte interviews zijn als grootste bron van informatie gebruikt. Interviewen is *“een methode van data verzameling waarbij onderzoekers de respondenten over het algemeen open vragen stellen”* (O’Leary, 2004, p. 162). Het gaat hierbij om het verhaal achter de data. Het is een verkenning van opvattingen, waarden, overtuigingen en motieven van de respondent (Barriball et al., 1994).

Gekozen is voor een semigestructureerde manier van interviewen. Het voordeel hiervan is dat de vragen niet volledig vaststaan, waardoor er nog flexibiliteit mogelijk is. Er is de mogelijkheid de *flow* van het gesprek te volgen, en hierdoor bepaalde vragen over te slaan, te vervangen, of in een andere volgorde te stellen. Voorafgaand aan het interview is er een vragenlijst opgesteld, maar hier kan zoals genoemd van afgeweken worden. Het hanteren van een semigestructureerde vragenlijst is geschikt voor het verkrijgen van meningen en percepties van respondenten als het gaat om complexe of gevoelige onderwerpen. Juist bij een concept als mobiliteitsmanagement, waar vele verschillende beweegredenen mogelijk zijn om bepaalde maatregelen wel of niet in te voeren, is het van belang om door te vragen naar het waarom. Deze interview wijze helpt voor het verkrijgen van meer informatie en uitleg van antwoorden (Barriball et al., 1994).

3.2 Selectiemethoden

Om deze vragen in een interview beantwoord te krijgen zijn verschillende werkgevers benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. Deze werkgevers hebben gemeen dat ze verbonden zijn met een partnerschap aan regionale semioverheden die zich inzetten voor een betere bereikbaarheid, zoals Groningen Bereikbaar of Leeuwarden Vrij Baan. Allen hanteren zij enige vorm van mobiliteitsmanagement. Er is gekozen voor werkgevers die dit al hebben doorgevoerd om de motiveringen achter het invoeren van mobiliteitsmanagementmaatregelen te kunnen analyseren. Door te focussen op deze werkgevers kan door worden gevraagd naar de houding ten opzichte van mobiliteitsmanagement, de genomen maatregelen, beperkingen en eventuele (toekomstige) doelstellingen. Door werkgevers uit verschillende regio’s te benaderen wordt gestreefd naar een situatie waarin verschillende stedelijke regio’s met elkaar vergeleken kunnen

worden. De werkgevers zijn via per mail en/of telefoon benaderd, met de vraag of ze mee wilden werken met dit onderzoek. Vanuit dit eerste contact zijn afspraken gemaakt voor de interviews.



Er is specifiek gevraagd naar de verantwoordelijke voor de invoering van het gevoerde mobiliteitsbeleid. Gevraagd is naar een coördinator bereikbaarheid, een P&O manager, mobiliteitsmanager of een ander persoon die betrokken is geweest bij de invoering van mobiliteitsmanagementmaatregelen. Gekozen is voor personeel in deze functies, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het invoeren van de genomen maatregelen en daarnaast ook over kennis beschikken over de bedrijfsvoering van de werkgever. Deze kennis is belangrijk, doordat er in de interviews wordt doorgevraagd op de mogelijke link tussen deze twee.

Figuur 8: Onderzoekschema.

Naast de werkgevers zijn ook een vervoeraanbieder en een overheid geïnterviewd, om een compleet beeld van mobiliteitsmanagement te kunnen schetsen. Deze interviews zijn gehouden met een persoon die belast is met zakelijk vervoer als het gaat om de vervoeraanbieders en werkzaam is in een team mobiliteitsmanagement als het gaat om de overheid. Gekozen is voor deze functies vanwege de raakvlakken met de zakelijke markt. Het onderzoekschema is in figuur 8 schematisch weergegeven.

De interviews hebben plaatsgevonden in een voor de respondent vertrouwde omgeving om op deze manier de respondent op zijn gemak te stellen. De student is naar de locatie van de werkgever gegaan om aldaar in een afgesloten kantoorruimte of rustige locatie in het gebouw het interview af te nemen. De interviews hebben allen op werktijden van de geïnterviewde plaatsgevonden. Een aantal interviews hebben telefonisch plaatsgevonden. De respondent heeft in deze gevallen in voorafgaand mailcontact aangegeven dat hij/zij deze manier van interviewen prefereerde. Omdat het telefonisch ook mogelijk is om gesprekken op te nemen is hier geen bezwaar tegen gemaakt. Ook de telefonische interviews vonden plaats tijdens werktijd van de respondenten.

3.3 Informatieverwerking

3.3.1 Literatuurstudie

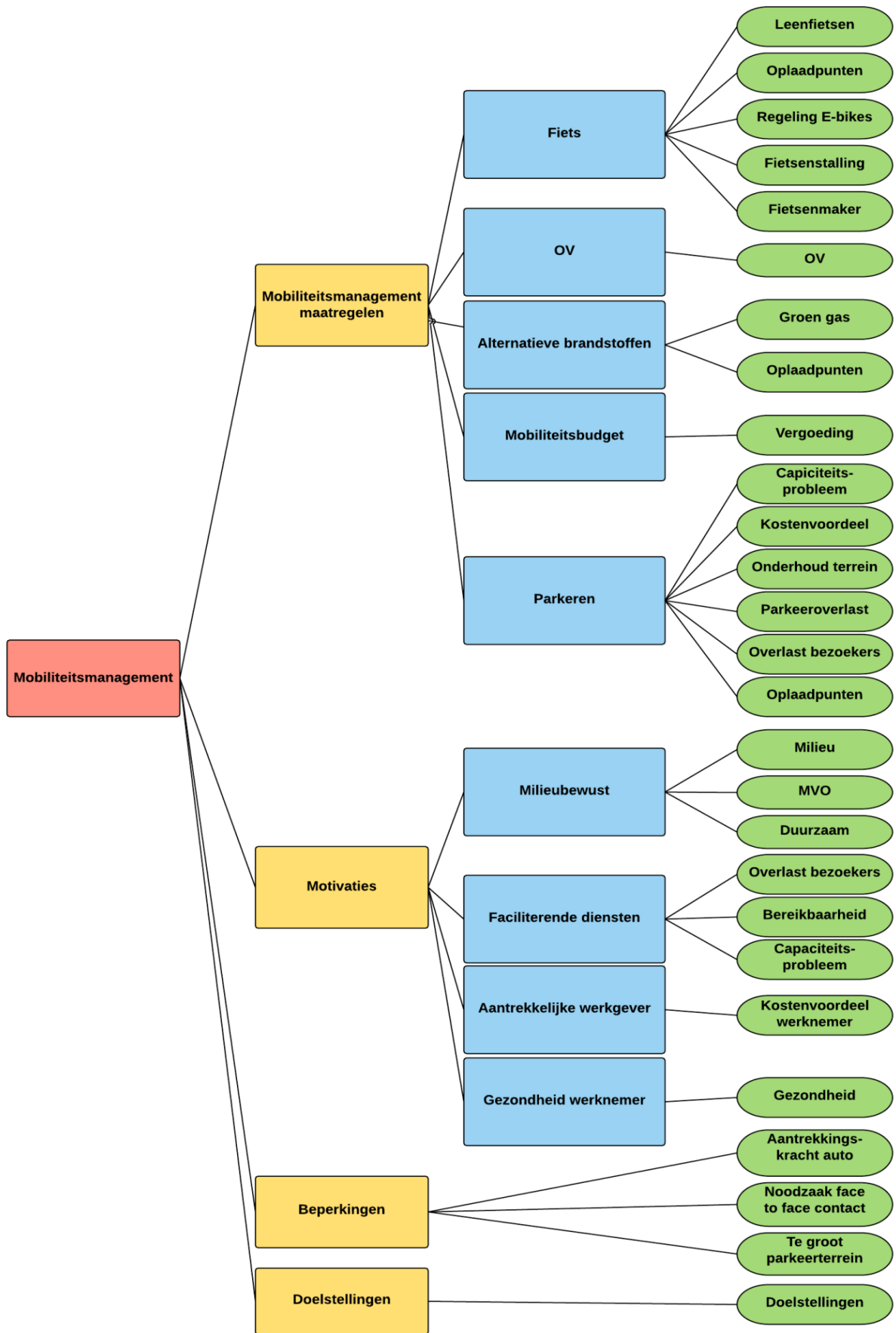
Voor de literatuurstudie is voornamelijk gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen. Daarnaast zijn rapporten gebruikt, zoals beleidsnota's, regeerakkoorden of jaarverslagen van werkgevers. De wetenschappelijke literatuur is via zoekmachines zoals *Google Scholar* en *SmartCat* verkregen. Gezocht is op termen als 'mobiliteitsmanagement', 'travel plans', 'travel demand management' en 'employer travel plan'. Bij het kiezen van de juiste literatuur is zoveel mogelijk de meest recent mogelijke literatuur gebruikt. De rapporten zijn gevonden via de reguliere web zoekmachine van *Google*. De jaarverslagen van werkgevers zijn gevonden via de websites van de betreffende werkgevers. Alle verkregen literatuur is opgeslagen in *Mendeley*, een softwareprogramma waarin onder andere een zoekmachine verwerkt zit, waarmee eenvoudig door alle documenten gezocht kan worden naar een bepaalde term of zin.

3.3.2 Interviews

De interviews zijn opgedeeld in drie fases. In het begin van het interview is gevraagd naar de houding ten opzichte van mobiliteitsmanagement. In het tweede deel is specifiek gevraagd naar de ingevoerde maatregelen en vooral het waarom erachter. In het laatste deel is gevraagd naar de toekomstsituatie. Op deze manier ontstaat een diablo vorm, waarin eerst breed georiënteerde vragen worden gesteld, dan specifieke vragen naar de situatie van de werkgever om vervolgens weer te verbreden met een wensbeeld of toekomstsituatie.

De interviews zijn geanalyseerd aan de hand van coderen. Alle interviews – zowel telefonisch als *face-to-face* – zijn opgenomen. Aan de hand van deze audiobestanden zijn ze nadien uitgewerkt in een tekstverwerkprogramma. Vervolgens zijn deze documenten ingevoerd in *Atlas.ti*, een programma dat de analyse van kwalitatieve data mogelijk maakt. In deze software is belangrijke informatie voorzien van een label, een code. Door het grote aantal woorden dat gelabeld is met zo'n code is de mogelijkheid ontstaan om bepaalde woorden te groeperen. Zo zijn de woorden 'fietsenstalling' en 'leenfietsen' in de categorie 'stimuleren fietsgebruik' geplaatst. Alle interviews zijn gecodeerd aan de hand van vier hoofdcategorieën, die ook weer terugkomen in de resultaten. Dit zijn mobiliteitsmanagementmaatregelen, motivaties, beperkingen en doelstellingen.

In de onderstaande figuur (figuur 9) is aan de hand van een zogenoemde codeboom inzichtelijk gemaakt welke codes er gebruikt zijn om te komen tot resultaten.



Figuur 9: Codeboom. De codes (in het groen) hebben geleid tot de resultaten.

3.4 Ethiek

Voorafgaand aan de interviews is via mailcontact aan de respondenten kenbaar gemaakt dat de interviews dienen voor een masterscriptie van de opleiding Environmental and Infrastructure Planning. In enkele gevallen werd gevraagd wie de opdrachtgever was. Doordat er onafhankelijk onderzoek is gedaan, los van een opdrachtgever, hebben respondenten waarschijnlijk geen bezwaar gehad op medewerking met het onderzoek.

De interviews hadden een lengte van tussen de twintig minuten en één uur. In twee gevallen waarin een telefonisch interview werd afgenomen werd enige tijdsdruk ervaren, doordat er in de mail voorafgaand een tijd van dertig minuten was gereserveerd. Toch zijn in alle gevallen de gewenste gespreksthemata's besproken.

De door de interviews verkregen informatie is op een vertrouwelijke manier behandeld en wordt alleen voor wetenschappelijke doeleinden gebruikt. Citaten van respondenten zijn toegezonden zodat de respondenten kunnen controleren of ze juist zijn overgenomen. Ook wordt alle respondenten het eindresultaat per mail toegestuurd. In enkele gevallen werd dit door de respondenten zelf gevraagd en in het gros van de gevallen is dit ze aangeboden. Tenslotte wordt een digitale versie van de scriptie opgenomen in de scriptie database van de RUG, waar ingeschreven studenten van de RUG de scriptie kunnen inzien.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek. Deze data is primair in de vorm van interviews. Dit hoofdstuk is opgedeeld in paragrafen, waarbij eerst een overzicht wordt gegeven van de werkgevers die voor dit onderzoek benaderd zijn. Hierna worden de door de werkgevers genomen maatregelen onder de loep genomen, gevolgd door de motivaties die ze hebben om over te gaan tot het nemen van deze maatregelen. In de paragraaf hierna worden doelstellingen wat betreft duurzame mobiliteit behandeld. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de rol van bereikbaarheidsorganisaties en vervoeraanbieders binnen mobiliteitsmanagement.

4.1 Interviewlijst

Voor het verkrijgen van de data zijn in totaal 11 interviews gehouden, welke in onderstaande tabel zijn weergegeven.

Tabel 1: Interviewlijst.

Naam	Organisatie	Functie	Datum interview
Dhr. T. Werkman	Martini Ziekenhuis	Manager Bereikbaarheid & Veiligheid	17-09-2015
Mw. M. Renckens	MCL Leeuwarden	Coördinator Arbeidsvoorwaarden	15-09-2015
Mw. M. de Rijke		Coördinator Beveiliging/Parkeerbeheer	
Mw. M. Veenstra	ROC Friese Poort Drachten	Hoofd Facilitaire Dienst	15-09-2015
Mw. I. Yska	Gasunie	Manager Corporate Service Center	17-09-2015
Mw. R. van der Vaart	Friesland Campina	HR Assistente, Coördinator Fietscampagne	17-09-2015
Dhr. M. Groeneveld	Gasunie	Voorm. Coördinator Duurzaamheid	17-09-2015
Dhr. B. Westmaas	Gasterra	Manager P&O	17-09-2015
Dhr. R. van der Valk	Dimence Groep	Relatiebeheerder Facilitair Bedrijf	14-09-2015
Dhr. J.H. Kluin	DUO	Adviseur Bedrijfsvoering	23-09-2015
Dhr. H. Vooges	Groningen Bereikbaar	Projectleider Mobiliteitsmanagement	18-09-2015

4.2 Sectoren werkgevers

Voor dit onderzoek zijn zoals genoemd acht verschillende werkgevers benaderd. In onderstaande tabel is wordt een overzicht gegeven in welke sector ze zich bevinden.

Tabel 2: Overzicht van sectoren van de benaderde werkgevers.

Sector	Aantal
Overheid	1
Onderwijs	1
Energie	2
Ziekenhuizen	2
Zorg	1
Voedingsmiddelen	1

4.3 Genomen maatregelen

De acht verschillende werkgevers die benaderd zijn pogen allen middels maatregelen invloed uit te oefenen op de manier waarop de medewerkers, maar soms ook klanten, bezoekers of patiënten naar de locatie van de werkgever reizen. Voor alle werkgevers is bereikbaarheid een belangrijk thema, waarbij geen van allen bereikbaarheid als een taak voor de overheid alleen ziet. Alle werkgevers zijn ervan bewust dat maatregelen die ze zelf nemen van invloed zijn op de modaliteitskeuze van haar werknemers. Daarbij wordt erkend dat zowel de overheid als een grote werkgever invloed kan uitoefenen op de situatie op de openbare weg rondom de werkgever (Interview T. Werkman; M. Renckens & M. de Rijke). De acties die ondernomen worden aangaande de mobiliteit van de medewerkers zijn in onderstaande tabel te vinden.

Tabel 3: Mobiliteitsmanagementmaatregelen onder werkgevers.

Soort maatregel	Aantal werkgevers
Stimuleren fietsgebruik	8
Stimuleren OV-gebruik	4
Parkeermanagement	5
Mobiliteitsbudget	2
Alternatieve brandstoffen	4
Stimuleren carpoolen	2
Nieuwe werkconcepten	2
Locatie strategieën	1

4.3.1 Stimuleren fietsgebruik

Uit bovenstaande tabel valt af te leiden dat alle werkgevers maatregelen hebben genomen om fietsgebruik stimuleren. Fietsgebruik wordt voornamelijk gestimuleerd door goede faciliteiten te bieden, zoals een beveiligde, overdekte fietsenstalling of de aanwezigheid van oplaadpunten voor elektrische fietsen. Een viertal werkgevers neemt deel in het *Rij2op5* programma, dat ten doel stelt om werknemers twee van de vijf werkdagen op de fiets te laten komen. *Rij2op5* is een platform dat met werkgevers probeert om automobilisten uit de auto te trekken. Hierbij richten ze zich voornamelijk op de groep werknemers die tot 15 kilometer afstand van hun werk woont. Via *Rij2op5* kunnen bijvoorbeeld elektrische fietsen beschikbaar gesteld worden om ze eens uit te proberen. Onder de deelnemers van *Rij2op5* wordt er in oktober een fietsloterij gehouden, waarbij werknemers die op de fiets komen een lot aan hun fiets gehangen krijgen, en daarmee kleine prijsjes kunnen winnen (Interview R. van der Vaart). Naast deelname van een aantal werkgevers in dit programma, kunnen alle werknemers via haar werkgevers middels een kortingsregeling een elektrische fiets aanschaffen. Deze kortingsregeling loopt vaak via een bereikbaarheidsorganisatie, maar er kan in een enkel geval ook via de werkgever gebruikt van gemaakt worden. Bij de bereikbaarheidsorganisatie Groningen Bereikbaar kan een werknemer bij aanschaf van een elektrische fiets 250 euro subsidie krijgen op vertoon van het aankoopbewijs en een verklaring van de werkgever (Interview H. Vooges).

“Mensen komen dolenthousiast op de e-bike, zijn kilo’s afgevallen en zeggen dat het hartstikke goed is voor ze”

B. Westmaas

“We hebben gefaciliteerd dat fietsers maar een heel klein stukje hoeven te lopen naar kantoor. Het parkeerterrein voor auto’s is als ik ze soms hoor klagen wel 10 minuten lopen.”

R. van der Vaart

Verder stellen twee werkgevers leenfietsen beschikbaar. Deze kunnen worden gebruikt voor korte ritten in de pauze of tussen locaties in. Ook kunnen werkbezoeken gedaan worden op deze leenfietsen.

Bij twee werkgevers is er een fietsservice punt aanwezig, waar werknemers hun fiets voor kleine reparaties kunnen brengen. Aan het eind van de werkdag is de fiets vaak weer klaar, waardoor het een extra service is die de werkgever haar werknemers kan bieden. Daarnaast zijn de meeste reparaties goedkoper dan bij een reguliere fietsenmaker (Interview J.H. Kluin).

Eén van de werkgevers huurt fietskluizen op P+R locaties. In deze fietskluizen staan in totaal 15 fietsen waar werknemers die met de auto naar een P+R locatie toerijden gebruik van kunnen maken. Ze kunnen de auto laten staan op de P+R locatie en het laatste stukje naar de werkgever fietsend afleggen. De fietskluizen worden gehuurd van de gemeente en de fietsen worden na vier jaar eigendom van de werknemer. Ook andere geïnterviewde werkgevers hebben aangegeven dat ze open staan voor gebruik van zo een Park&Bike concept (Interview T. Werkman; M. Renckens & M. de Rijke).

“We hebben ervoor gezorgd dat er geen excuses meer zijn voor medewerkers om niet op de fiets te komen.”

J.H. Kluin

4.3.2 Stimuleren OV gebruik

Werkgevers staan vrijwel allen positief tegenover gebruik van het OV. Toch wordt bij de andere helft van de werkgevers het gebruik van OV niet gestimuleerd. Eén hiervan, een onderwijsinstelling, heeft van nature al een hoog aantal OV gebruikers dankzij het gratis reisproduct dat studenten vanaf 18 jarige leeftijd hebben. Veel studenten van onder de 18 zijn nog niet in het bezit van een rijbewijs, dus zijn veelal aangewezen op de fiets of een betaald OV-abonnement. Bij twee andere werkgevers is het aandeel OV-reizigers minimaal. Bij een vierde werkgever zijn er wel proeven geweest om met een gereduceerd tarief met het OV naar het werk te reizen. Deze heeft echter niet tot de gewenste resultaten geleid.

“De tijden waarop de bus reed sloten niet aan bij de tijden waarmee de werknemers wilden reizen. En uiteindelijk was het gewoon een kosten-baten plaatje.”

R. van der Valk

“Als je vanaf hier naar de dichtstbijzijnde bushalte moet lopen ben je een kwartier verder.”

I. Yska

Slechts de helft van de werkgevers zijn actief bezig om het OV gebruik onder haar werknemers te stimuleren. Toch zijn de andere werkgevers hier innovatief mee bezig zijn gegaan. Deze stimulans uit zich bij twee werkgevers door het aanbieden van een OV kaart waarmee kosteloos gereisd kan worden. Met deze gratis reismogelijkheid wordt geprobeerd reizen met het OV als aantrekkelijker alternatief aan te bieden dan bijvoorbeeld de auto. Bij deze werkgevers is het gebruik van OV voor de zakelijke reizen een pré. Andere reismethoden worden niet vergoed. Bij twee andere werkgevers is het mogelijk om middels een kortingsregeling een abonnement aan te schaffen bij een vervoerder.

“Mensen wonen toch aardig verspreid als je kijkt naar diep in Friesland, diep in Drenthe, tot diep in Oost Groningen. Sommige zelfs in Duitsland. Dus met een niet heel dicht netwerk van openbaar vervoer is het gewoon lastig voor mensen om met een ander middel dan met de auto naar het werk te komen.”

I. Yska

“We vergoeden OV helemaal. Daarmee stimuleren we dat mensen met het OV gaan. En natuurlijk heb je mensen die niet uit de auto willen. Maar wat je in Groningen hebt, is een heel goed systeem van P+R transferia. Dus daarvan zeggen we: we vinden het heel goed als je je auto daar zet, en dan vergoeden we het laatste stukje OV. En dat werkt ook echt hoor.”

B. Westmaas

4.3.3 Parkeermanagement

Het hanteren van pullmaatregelen om mensen te verleiden een bepaald gedrag te vertonen kan ook eenvoudig worden versterkt door het hanteren van pushmaatregelen: onwenselijk gedrag onmogelijk maken of inperken. Middels een parkeerbeleid valt hier eenvoudig op te sturen. Bij vijf van de acht werkgevers wordt er gestuurd op het parkeergedrag van mensen die met de auto komen. Doordat er bij een aantal werkgevers veel klanten, bezoekers of patiënten komen en de bereikbaarheid voor deze groep gewaarborgd moet worden, wordt er bij drie werkgevers onderscheid gemaakt tussen deze groep en de groep werknemers. Bij de zorginstelling wordt geen parkeergelegenheid geboden voor de werknemers. Er wordt vanuit gegaan dat de werknemers op de fiets of met het OV komen. In het geval ze met de auto komen, kunnen ze in de naastgelegen wijk parkeren tegen betaling, waarvan de kosten niet gedeclareerd kunnen worden bij de werkgever. Bij twee ziekenhuizen wordt een aparte parkeergelegenheid geboden voor zowel bezoekers/patiënten als voor de werknemers. Beide ziekenhuizen laten de bezoekers/patiënten betalen voor de parkeergelegenheid. De opbrengsten hiervan gaan voornamelijk naar het onderhoud van het terrein. Eén van de twee ziekenhuizen geeft aan voldoende capaciteit te hebben op de werknemersparkeerplaats en gaat pas overwegen om betaald parkeren in te voeren op het moment dat de hoeveelheid beschikbare parkeerplaatsen voor deze groep in het geding komt.

Het andere ziekenhuis laat ook de werknemers betalen voor het parkeren. Enerzijds om inkomsten te genereren om de aangelegde parkeergarage te betalen en anderzijds om aan te moedigen om alternatieve modaliteiten dan de auto te nemen. Daarnaast wordt er ook onderscheid gemaakt tussen verschillende werknemers in dit ziekenhuis. Werknemers die binnen een straal van 10 kilometer om het ziekenhuis wonen betalen een hoger tarief dan werknemers die verder weg wonen.

“We willen vasthouden aan ons beleid. We hebben discussies gehad van: waarom Pietje wel en Jantje niet [recht op parkeerplaats, resp.]. Als je je vasthoudt aan het beleid luwt het weg. En we merken dat steeds meer mensen zoiets hebben van: dit is het beleid en hier moet je het mee doen.”

J.H. Kluin

Bij twee andere werkgevers die een parkeerbeleid hanteren komen weinig of geen klanten naar de werklocatie en vormt het woon-werk verkeer van de werknemers de hoofdstroom. Bij één van twee wordt wel onderscheid gemaakt tussen verschillende werknemers. Alle werknemers

binnen de stadsgrenzen hebben hier geen recht op een parkeergelegenheid. Van hen wordt verwacht dat ze met het OV of op de fiets komen. Werknemers van buiten de stad hebben dit recht op een parkeerplaats wel.

Tenslotte biedt één werkgever helemaal geen parkeergelegenheid. Er wordt vanuit gegaan dat medewerkers op de fiets of met het OV komen. Mochten mensen toch met de auto willen komen, dan kunnen ze parkeren in de naastgelegen woonwijk, waarvan de parkeerkosten niet gedeclareerd kunnen worden bij de werkgever.

“Het is lastig als je in het begin altijd gewend bent dat je met de auto komt en er nu ineens geen parkeergelegenheid meer is [...]. Maar we zijn inmiddels dik twee jaar verder en je ziet dat iedereen zijn weg daarin gevonden heeft. En wat we gezegd hebben, het is natuurlijk wel je eigen verantwoordelijkheid. Wij faciliteren, maar ik ga niet tegen je zeggen hoe je op het werk moet komen.”

B. Westmaas

In het geval er gebruik wordt gemaakt van enige vorm van parkeermanagement, blijkt elke keer dat fiets- en OV-gebruik ook goed tot zeer goed gefaciliteerd wordt.

Bij de andere drie werkgevers wordt geen vorm van parkeermanagement gehanteerd. Wel dreigt bij twee werkgevers de parkeercapaciteit niet voldoende te zijn in de toekomst. Beide werkgevers zijn actief aan het nadenken hoe ze, mocht het hiertoe komen, hier een oplossing voor kunnen bieden. Bij de resterende werkgever zijn ruim voldoende parkeergelegenheden en wordt geen noodzaak gezien om dit aantal terug te dringen.

Twee werkgevers geven aan dat het wettelijk niet mag of niet past binnen het concernbeleid om parkeergelden te vragen (Interview J.H. Kluin; R. van der Vaart).

“Als je zegt: ‘we gaan de parkeerplaatsen halveren’, dan moet iedereen maar zien waar hij de auto neerzet. Dat is niet een verstandig beleid. Als je 50 jaar lang feitelijk het autobeleid hebt gestimuleerd en iedereen heeft een auto aangeschaft, dan heb je een bepaald leefpatroon. Dat kan je niet zomaar doorbreken van de een op de andere dag.”

M. Groeneveld

“We kunnen geen betaald parkeren invoeren. We hebben immers dit terrein. En het is concern beleid. We hebben dit ook op andere locaties. Daarnaast werkt het ons een beetje tegen dat het parkeerterrein zo groot is. Het klinkt heel krom, maar een kleiner parkeerterrein had ook een goede motivator kunnen zijn om de fiets te nemen.”

R. van der Vaart

4.3.4 Mobiliteitsbudget

Geen van alle werkgevers hanteert het concept van een mobiliteitsbudget volledig. Wel komen twee werkgevers hierbij in de buurt.

“We hebben een verschil in reiskostenvergoeding. Puur om te stimuleren dat het als werknemer niet meer interessant is om met de eigen auto naar het werk te komen. Dat je daar een minimale vergoeding voor krijgt. En dat je een hogere vergoeding krijgt als je op de fiets komt”

J.H. Kluin

Zo heeft één werkgever een vaste vergoeding per kilometer, tot een afstand van 20 kilometer. Van dit bedrag kan de werknemer kiezen of hij op de fiets of met de auto gaat. De werknemer kan er echter ook voor kiezen om met het OV te reizen. Deze kosten worden dan volledig vergoed. Een andere werkgever geeft een hogere vergoeding voor reizen met een schonere modaliteit. Woon-werk verkeer wordt vergoed, waarbij er voor fietsen een hogere vergoeding wordt gegeven dan voor gebruik met de auto. Reizen met het OV wordt ook hier volledig vergoed. Een derde werkgever maakt geen onderscheid in reiskostenvergoeding per modaliteit zoals hiervoor genoemd, maar doet dit wel als het gaat om carpoolen. De bestuurder krijgt dan een extra bedrag wanneer hij een andere medewerker meeneemt.

Niet iedere werkgever is enthousiast over een mobiliteitsbudget, wat blijkt uit onderstaand citaat.

“Geld is een korte beloning. [...] Het is een korte satisfier. Die helpt je niet om intrinsiek je gedrag te veranderen. Dus als je écht wat anders verlangt van je mensen maakt het echt niet uit of je er heel veel geld tegenaan gooit. [...] En ik denk dat wij mensen wel moeten verleiden en prikkelen om op een andere manier naar hun mobiliteit te kijken”.

I. Yska

4.3.5 Alternatieve brandstoffen

De helft van de benaderde werkgevers faciliteert het gebruik van alternatieve brandstoffen. Zo hebben drie werkgevers elektrische oplaadpunten voor auto's. Bij één van de werkgevers hoeft er zelfs niet betaald te worden om de auto op de werklocatie op te laden.

Een vierde werkgever stimuleert het rijden op groen gas. Groen gas is een verdere zuivering en opwaardering van biogas. Biogas wordt geproduceerd uit bijvoorbeeld groenteresten, tuinafval of koeienmest. Om een verdere verduurzaming van het wagenpark te realiseren zijn bij deze werkgever 15 bedrijfswagens in gebruik genomen naast de 21 groengaswagens die al gebruikt werden door technici.

4.3.6 Nieuwe werkconcepten

Twee organisaties werken volledig volgens de principes van Het Nieuwe Werken. Ze zijn resultaatgericht en geven haar werknemers vrijheid om te werken aan hun taken. Bij werkconcepten als deze kunnen werknemers de gelegenheid krijgen om waar ze ook maar zijn in te loggen op een digitale omgeving. Met deze digitale omgeving kunnen werkzaamheden bijvoorbeeld makkelijk mee naar huis worden genomen.

“Niemand heeft hier meer een kamer. We hebben open verdiepingen. Geen vaste werkplekken meer, geen pc's meer. En we hebben ook daaromheen een aantal afspraken met elkaar gemaakt. Aanwezigheid is niet altijd belangrijk, maar het gaat om resultaten. Je mag dus ook thuis werken. Volgens het principe van HNW, maar wel volgens een manier die ons past.”

B. Westmaas

Nieuwe werkconcepten kunnen niet toegepast worden bij ieder soort bedrijf. Iedere werkgever doet wel iets op het gebied van nieuwe technologieën, maar het volledige Nieuwe Werken zoals het in het voorafgaande hoofdstuk behandeld is, is niet toepasbaar voor iedere organisatie.

Ziekenhuizen zijn bijvoorbeeld afhankelijk van operaties en bezoeken. Docenten en leerlingen zijn afhankelijk van lesroosters en productieorganisaties zijn afhankelijk van ploegendiensten. In deze gevallen geven de respondenten aan dat er weinig te schuiven valt in bijvoorbeeld begin- en eindtijden. Wel wordt er op een andere manier invulling gegeven aan technische ontwikkelingen. Zo blijkt uit het onderstaande citaat.

“Mocht het zo zijn dat ik met mijn collega’s van andere locaties vergader, maar we hebben geen tijd om naar elkaar toe te gaan, dan kunnen we een ruimte via de roostermaker huren. Dan kunnen we allemaal in onze video conferentie ruimte gaan zitten om met elkaar te vergaderen op afstand.”

M. Veenstra

4.3.7 Locatie strategieën

Eén werkgever heeft ervoor gekozen om zich op een andere locatie te vestigen. Het vinden van een nieuwe locatie was noodzakelijk voor deze werkgever, omdat het contract in het oude pand afliep. Deze locatie is zodoende gekozen, dat het uitermate goed bereikbaar is met het OV en de fiets. Deze werkgever heeft er bewust voor gekozen om geen ruimte te bieden voor autoparkeervoorzieningen. Slechts bezoekers kunnen er (mits ze het van te voren aangeven) parkeren, nadat er een reservering is gemaakt voor een parkeerplaats.

Alle overige werkgevers geven aan tevreden te zijn over de locatie waar ze gevestigd zijn.

4.4 Motivaties voor werkgevers

Werkgevers hebben de hiervoor genoemde maatregelen genomen om de mobiliteit van haar werknemers te beïnvloeden. De motivatie die achter het nemen van maatregelen ligt is echter verschillend. Interviews met werkgevers hebben de volgende resultaten opgeleverd. Er is gevraagd naar de hoofdreden van werkgevers om mobiliteitsmanagementmaatregelen te nemen.

Bij drie werkgevers is rekening houden met het milieu de voornaamste reden om mobiliteitsmaatregelen te hanteren, vaak gekoppeld aan een MVO-beleid (maatschappelijk verantwoord ondernemen). Dit MVO-beleid betekent dat werkgevers rekening houden met de effecten van hun bedrijfsvoering op de mens, het milieu en de maatschappij. Per werkgever zit er verschil in op wie het MVO-beleid of het duurzaam ondernemen zich richt. Bij twee werkgevers in de energie sector richt het beleid zich op de maatschappij en de werknemers zelf om te tonen

dat men actief bezig is met de energietransitie (Interview M. Groeneveld, Interview B. Westmaas).

“Hoe jonger ze [werknemers, resp.] zijn, hoe meer ze een visie hebben over duurzaamheid en energietransities. En waarom? Op de lagere school wordt dat tegenwoordig meegegeven. Op de middelbare school ook. Enorme studie richtingen zijn er inmiddels.”

M. Groeneveld

De andere werkgever richt zich in het MVO-beleid op haar werknemers: hoe zij met hun leefpatroon kunnen bijdragen aan een lagere milieuvoetafdruk.

Het bereikbaar blijven voor klanten vormt bij drie andere werkgevers de hoofdreden om te sturen op mobiliteitsgedrag. In twee gevallen hebben autobewegingen van werknemers een stokkende werking op het verkeer van en naar de werkgever, waardoor alternatieve modaliteiten onder werknemers worden geprefereerd (Interview M. Renckens & M. de Rijke; T. Werkman). Bij één werkgever zijn andere vervoerswijzen dan de auto gewenst vanwege een capaciteitsprobleem op de parkeerplaats. Er wordt zoveel mogelijk op gestuurd om parkeerruimte voor klanten te garanderen, waardoor werknemers als gevolg hiervan hun auto niet kwijt kunnen op de parkeerplaats van de werkgever (Interview R. van der Valk).

Bij de twee resterende werkgevers is het hebben van een voorbeeldfunctie naar de omgeving de primaire reden om te sturen op duurzame mobiliteit (Interview M. Veenstra; J.H. Kluin).

“Je moet oppassen dat je er [duurzaamheid, resp.] niet in doorslaat. Maar het is wel een lijn waarvan we zeggen: daar willen we wat in betekenen. Want je hebt als overheid een voorbeeldfunctie. Daar waar het kan proberen we er zoveel mogelijk in te betekenen”

J.H. Kluin

Tabel 4: Primaire motivaties van werkgevers.

Primaire motivatie	Aantal werkgevers
Milieuoverwegingen/MVO	3
Facilitair management	3
Voorbeeldfunctie	2

Zes van de acht werkgevers hadden naast hun primaire motivatie om te sturen op duurzame mobiliteit ook een secundaire motivatie. Bij twee hiervan ging het om het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij deze beide werkgevers is duurzaamheid niet opgenomen in de visie of missie van het bedrijf, maar vormt het wel een punt van aandacht. Eén van de werkgevers ziet het MVO-beleid als noodzaak om het welbevinden van de mensen die in het ziekenhuis verblijven te verhogen (Martini Ziekenhuis, 2014). De andere werkgever richt zich in het MVO-beleid op haar medewerkers, patiënten en cliënten, met als voornaamste argument dat elke kleine bijdrage aan het milieu een grote stap vooruit is (Dimence Groep, 2014).

Bij twee andere werkgevers wordt de gezondheid van de medewerkers aangehaald als tweede motivatie om een duurzamere mobiliteit te realiseren. Bij de laatste twee werkgevers heeft het parkeergedrag van werknemers er mede toe geleid dat er gestuurd wordt op mobiliteitsgedrag. In het ene geval is de bestaande parkeercapaciteit niet toereikend (Interview I. Yska). In het andere geval stonden er in het verleden veel auto's van werknemers in de naastgelegen woonwijk geparkeerd, waardoor gezocht is naar een passende oplossing voor dit probleem (Interview J.H. Kluin).

Tabel 5: Secundaire motivaties van werkgevers.

Secundaire motivaties	Aantal werkgevers
Milieuoverwegingen/MVO	2
Facilitair management	2
Gezondheid werknemers	2

4.5 Doelstelling mobiliteitsmanagement

Slechts één werkgever heeft een meetbare doelstelling gekoppeld aan duurzame mobiliteit, door een gewenste afname van autobewegingen te wensen in de vorm van een percentage. Aan deze doelstelling is echter geen tijd gebonden en er wordt door de werkgever niet gemonitord (Interview M. Renckens & M. de Rijke).

In drie andere gevallen wordt duurzaamheid opgenomen in de missie en/of visie van de werkgever. Van deze drie is er één werkgever die ook meetbare doelen heeft opgesteld om daadwerkelijk duurzamer te worden. Deze koppelt duurzaamheid aan de hoeveelheid uitgestoten CO₂ emissies, maar maakt hierin geen onderscheid tussen duurzame mobiliteit en andere bedrijfsprocessen die CO₂ uitstoten (Gasunie, 2014). Wel geeft deze werkgever aan bezig te zijn met een te kwantificeren doelstelling aangaande hun mobiliteit (Interview I. Yska).

Bij de overige vier werkgevers is er geen duidelijke doelstelling wat betreft duurzame mobiliteit of mobiliteitsmanagement.

4.6 Rol bereikbaarheidsorganisaties

Vanuit het rijk is het programma *Beter Benutten* opgesteld. Hierin werken Rijk, regio en bedrijfsleven samen om de bereikbaarheid in stedelijke regio's te verbeteren. Bereikbaarheidsorganisaties kunnen overheden hier goed bij helpen. Vrijwel iedere stedelijke regio heeft een bereikbaarheidsorganisatie. In deze scriptie zijn voornamelijk werkgevers benaderd in de stedelijke regio's Assen-Groningen en Leeuwarden. De bereikbaarheidsorganisaties die in deze regio's actief zijn, zijn Groningen Bereikbaar, Assen Slim Bereikbaar en Leeuwarden Vrij-Baan. In deze organisaties nemen overheden plaats (gemeenten, provincies) en werken ze samen met het bedrijfsleven en vervoerders. Zo is Groningen Bereikbaar een overlegorgaan tussen de Gemeente Groningen, de provincies Drenthe en Groningen, ProRail, het OV-Bureau, Rijkswaterstaat en werkgevers verzameld in het VNO-CNW. Samen proberen ze ervoor te zorgen dat de stad Groningen bereikbaar blijft, ook ten tijde van aanpassingen aan de infrastructuur zoals de aanpak van de Ring Zuid of de herinrichting van het stationsgebied in Groningen. Groningen Bereikbaar heeft als doel om 2600 spitsmijdingen te realiseren voor 1 januari 2017. 1600 daarvan moeten op de Zuidelijke Ringweg plaatsvinden. Er wordt vanuit gegaan dat van deze 1600 de helft van de afname gerealiseerd wordt met een werkgeversaanpak. De andere helft van de reizigers bestaat uit werknemers van het MKB, incidentele bezoekers of het doorgaande verkeer over de Ring Zuid (Interview H. Vooges).

Ook bij Leeuwarden Vrij-Baan gaat het om verbinden, de bereikbaarheid van de regio, en de manier waarop gereisd en gewerkt wordt. Hiervoor heeft deze bereikbaarheidsorganisatie een veertigtal projecten lopen die opgenomen zijn in een meerjarig programma tot 2020, waarin zowel de auto, de fiets, het OV en het water worden betrokken (Leeuwarden Vrij-Baan, 2015).

“We zeggen dat de werknemer het gewenste gedrag moet vertonen. Dus de subsidie gaat ook naar de werknemer toe. Die moet die fiets kopen. Je wilt zoveel mogelijk voordeel bij de individuele gebruiker neerleggen, niet bij het bedrijf.”

H. Vooges

“We haken in op bedrijfsdoelstellingen. Want als ik binnenkom bij een bedrijf en ik zeg dat ik een opgave heb om 800 spitsmijdingen te realiseren (...), dan wordt daar niet eens over nagedacht. Als ik weet dat de werkgever in kwestie duurzaam wil ondernemen en zijn CO₂ uitstoot wil verlagen, en vervolgens zeg dat woon-werk verkeer voor 40% zorgt voor CO₂ uitstoot... Dan kan ik voorstellen om samen eens te kijken hoe we zijn doelstellingen kunnen realiseren. Dan kan ik wel plaatsnemen.”

H. Vooges

Gewenst is een verandering van het reisgedrag van individuen. Omdat het te duur en te tijdrovend is om iedere reiziger te bereiken, worden werkgevers benaderd. Via werkgevers worden werknemers aangespoord om spitsmijdingen te realiseren (Interview H. Vooges).

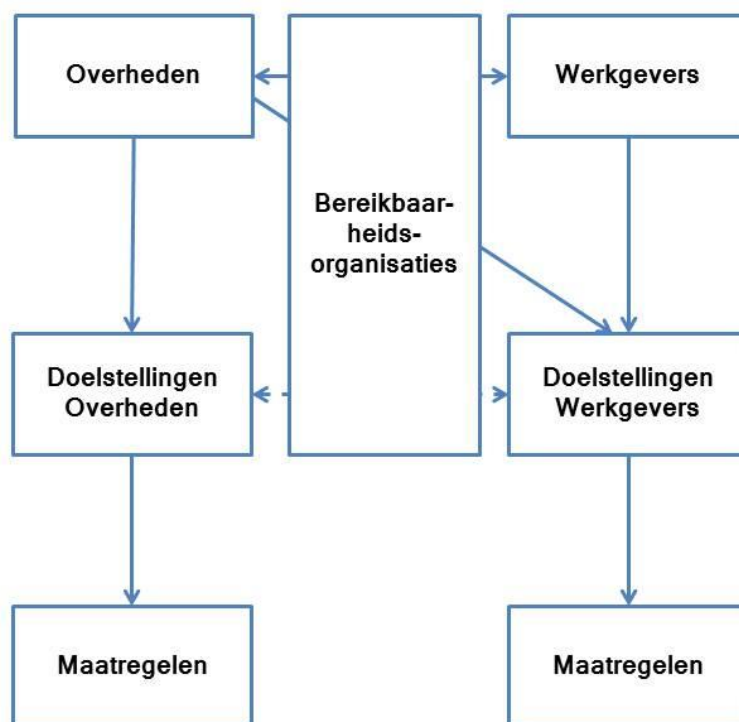
De werkgeversaankpak die gehanteerd wordt gaat als volgt: grote werkgevers worden door een bereikbaarheidsorganisatie benaderd. Hen wordt voorgelegd dat het van belang is dat een stedelijke regio bereikbaar is en blijft, vanwege de leefbaarheid en het economische welzijn van een stad. Naast het aankaarten van het belang van een goede bereikbaarheid, haakt de bereikbaarheidsorganisatie in op de doelstellingen van de werkgever. Zodra deze bijvoorbeeld duurzaam ondernemen hoog op zijn prioriteitenlijst heeft staan, kan er worden aangekaart dat er met woon-werk verkeer een enorme slag aan CO₂ reductie valt te slaan.

Bij één werkgever wordt daarnaast een hoeveelheid statistische data verzameld, zoals de woonlocaties van de werknemers, begin en eindtijden, vervoerswijzen, et cetera. Aan de hand van deze data wordt een maatregelvoorstel gedaan, waarin staat welke maatregelen het meest voor de hand liggend zijn om het aantal autogebruikers terug te dringen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat 25% van de werknemers veel potentie biedt om met de bus te gaan vanwege een buslijn die over hetzelfde traject rijdt. Of juist om op de fiets te gaan, omdat de reisafstand maar kort is. De werkgever kan haar werknemers hier dan in faciliteren door bijvoorbeeld een overdekte

fietsenstalling aan te leggen, door een OV-abonnement beschikbaar te stellen of door oplaadpunten te realiseren. Hetgeen de bereikbaarheidsorganisatie uitbrengt is slechts een advies. De bal ligt daarna bij de werkgever om deze maatregelen daadwerkelijk te realiseren of te faciliteren.

Wel hebben bereikbaarheidsorganisaties bepaalde subsidies of regelingen. Zo heeft Groningen Bereikbaar een e-bike regeling: werknemers kunnen bij de aanschaf van een elektrische fiets 250 euro retour krijgen van Groningen Bereikbaar. Geambieerd wordt om in de toekomst ook gebruik te maken van een applicatie op mobiele telefoons, om te kunnen monitoren of de fietsen ook daadwerkelijk gebruikt worden (Interview H. Vooges).

Met het aanhaken op de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers vormen bereikbaarheidsorganisaties een erg belangrijke speler in het verbinden van overheidsdoelstellingen naar bedrijfsdoelstellingen. Bereikbaarheidsorganisaties kunnen als het ware gezien worden als een brug die de verbinding tussen beiden mogelijk maakt. Toegepast op het conceptueel model ziet dit er zoals in figuur 10 uit.



Figuur 10: Bereikbaarheidsorganisaties vormen de brug tussen overheden en werkgevers en hun doelstellingen.

4.7 Rol vervoeraanbieders

Vervoeraanbieders kunnen naast overheden een belangrijke rol vervullen in het veranderen van het reisgedrag van werknemers. Door het benaderen van de zakelijke markt kunnen vervoeraanbieders hun aanbod afstemmen op de wensen van de werkgevers. Dit kan leiden tot een groei in het personenvervoer en dus in de omzet van de vervoeraanbieder (OV-bureau, 2012). Beide partijen kunnen gebaat zijn bij zo een overeenkomst.

Vervoeraanbieders maken een onderscheid tussen vier reizigersgroepen. Dit zijn scholieren, studenten, forensen en recreatieve, incidentele reizigers.

Scholieren worden gezien als een vaste gebruikersgroep, die door de afwezigheid van een rijbewijs of de verre fietsafstand vaak overgeleverd zijn aan OV. Deze groep reist gemiddeld 15 kilometer van huis naar school. In de regio Groningen Drenthe is 70% van de reizigers scholier of student. Vervolgens zijn er de studenten, waarvoor de vervoeraanbieder een vast bedrag per jaar krijgt dat aan de hand van een verdeelsleutel is samengesteld. Het aantal studenten is van invloed op het bedrag dat de vervoeraanbieder krijgt en niet het feitelijke reisgedrag van studenten. Hierdoor heeft een vervoeraanbieder geen financieel voordeel van een bus vol met studenten. Dankzij het studentenreisproduct, waarmee studenten gratis kunnen reizen in het weekend of door de week, hebben vervoeraanbieders geen grip op deze groep studenten. Ze kunnen immers niet financieel geprikkeld worden om bijvoorbeeld buiten de spits te reizen. Ten derde is er de forens, wat een reiziger is die vanuit een zakelijk oogpunt reist. Deze reizigers kunnen op saldo reizen of een abonnement overwegen. Tenslotte kan de incidentele reiziger, een toerist of een bezoeker van de stad een kaartje kopen bij de chauffeur of op saldo reizen.

Voor vervoeraanbieders is het financieel aantrekkelijker om extra forensen in de bus te hebben. Huidige overvolle bussen met scholieren en studenten nodigen voor forensen niet uit om dit alternatief te kiezen. Om hierin te sturen gaat er door het OV-bureau een pilot ingezet worden die erop stuur om scholieren op een later tijdstip te laten reizen, waardoor overvolle bussen in de spits plaats kunnen maken voor forensen. Op deze manier is er geen capaciteitsuitbreiding van het aantal bussen nodig en kan er op termijn een financieel voordeel worden behaald door de vervoeraanbieders.

Om forensen daadwerkelijk in de bus te krijgen worden grote werkgevers benaderd. Dit wordt ten eerste gedaan om te verkopen. Voor grote werkgevers kan vanaf een bepaalde afname korting aangeboden worden, waardoor ze eerder geneigd kunnen zijn om een abonnement af te sluiten. Anderzijds gaat het om bewustwording. Heel veel reizigers pakken uit gewoontegedrag de auto en hebben nooit overwogen om de bus te nemen. Op het moment dat blijkt dat de bus

een goed alternatief is, kan het door werknemers wellicht in overweging worden genomen om toch de bus te nemen (Interview H. Vooges).

5. Conclusie en discussie

In deze masterscriptie is onderzocht of de mobiliteitsdoelstellingen van overheden matchen met de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers, waarmee de kans op een succesvol mobiliteitsmanagement kan worden vergroot.

Het door Enoch en Potter (2003) genoemde feit dat mobiliteit nooit de kerntaak zal worden van de meerderheid van de werkgevers wordt bevestigd. Toch kan de aantekening gemaakt worden dat mobiliteit een ondersteunende rol kan hebben in het realiseren van een werkgever haar bedrijfsdoelstellingen. Binnen deze bedrijfsdoelstellingen wordt de match met duurzame mobiliteit in de theorie voornamelijk gelegd met een focus op de facilitaire dienst, milieudoelstellingen of op het zijn van een aantrekkelijke werkgever (Roby, 2010). In de praktijk komen deze focuspunten vaak gemixt terug in de bedrijfsdoelstellingen.

Het nut van mobiliteitsmanagement voor werkgevers uit zich doordat zij de druk voelen om duurzaam te ondernemen. Het wordt belangrijk gevonden om richting de maatschappij of werknemers uit te stralen dat er bij de werkgever gedacht wordt aan het milieu. Dit komt het imago van de werkgever ten goede, maar heeft voor een aantal werkgevers ook vanuit de bedrijfsdoelstellingen van de werkgever nut. In dit onderzoek is deze motivatie vooral van toepassing op werkgevers die met hun diensten een belangrijke invloed op het milieu uitoefenen. Ook wordt mobiliteitsmanagement in enkele gevallen gehanteerd om de bereikbaarheid voor klanten of bezoekers te kunnen garanderen. Een samenspel van werkgever en overheid is hier de sleutel tot een goede bereikbaarheid van de werkgever.

In de praktijk zijn parkeertekorten en bijbehorende parkeerproblemen genoemd als belangrijkste oorzaken voor het nemen van mobiliteitsmanagementmaatregelen. Tenslotte kunnen werkgevers met mobiliteitsmanagementmaatregelen een aantrekkelijke werkgever zijn, waardoor werknemers een werkgever verkiest boven een ander.

De door Roby (2010) genoemde kans die weggelegd is voor een succesvol mobiliteitsmanagement waarin mobiliteit en bedrijfsdoelstellingen aan elkaar worden gekoppeld is na dit onderzoek zeker van toepassing. Overheden kunnen middels bereikbaarheidsorganisaties inhaken op bedrijfsdoelstellingen om werkgevers warm te maken voor mobiliteitsmanagementmaatregelen. Bereikbaarheidsorganisaties vormen hierbij een platform dat gezien kan worden als het hart van mobiliteitsmanagement, waarin zowel overheden, werkgevers als vervoeraanbieders plaatsnemen. Doordat deze organisaties door overheden geïnitieerd zijn staan overheidsdoelen centraal. Echter, door een flinke vertegenwoordiging van werkgevers vindt er binnen deze bereikbaarheidsorganisaties wel

kruisbestuiving plaats en kan eenvoudiger op elkaar ingespeeld worden, zowel tussen de verschillende spelers als binnen de verschillende spelers. Overheden en werkgevers weten elkaar dankzij bereikbaarheidsorganisaties makkelijker te vinden en zijn sneller op de hoogte wat er speelt.

Het mes snijdt hierbij aan twee kanten:

1. Overheden komen dichterbij het bereiken van hun eigen doelen. Vaak gaat het om een vermindering van het aantal spitsbewegingen of een verbetering van de bereikbaarheid in een stedelijke regio.
2. Werkgevers komen dichterbij het realiseren van hun bedrijfsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid.

Juist doordat nieuwe generaties werknemers steeds bewuster zijn van het milieu en hieraan willen bijdragen, wordt het voor werkgevers steeds belangrijker om duurzaamheid, het milieu, of maatschappelijk verantwoord ondernemen op te nemen in haar bedrijfsdoelstellingen. Mobiliteit vormt een relatief eenvoudige, maar tastbare manier om invulling te geven aan deze containerbegrippen.

Niet alleen via bedrijfsdoelstellingen kunnen werkgevers gemotiveerd worden voor mobiliteitsmanagement. Roby (2010) noemde in haar onderzoek al dat ingrijpende gebeurtenissen zoals een verhuizing of een reorganisatie ook de aanzet kunnen geven voor een werkgever om mobiliteitsmanagementmaatregelen te nemen. In deze studie wordt deze bevinding bevestigd, doordat een verhuizing, reorganisatie of een parkeercapaciteitsprobleem bij verschillende werkgevers hebben geleid tot mobiliteitsmanagementmaatregelen. Daarnaast zijn werkgevers ook overstap gegaan doordat ze door bereikbaarheidsorganisaties gewezen zijn op ingrijpende werkzaamheden aan het infrastructuurnetwerk. Geconcludeerd kan worden dat deze methode minder effectief werkt dan het inspelen op de bedrijfsdoelstellingen van de werkgever, doordat werkzaamheden slechts een tijdelijke aard hebben en daarom ook een tijdelijke gedragsverandering opleveren. Door in te spelen op de bedrijfsdoelstellingen van de werkgever wordt een intrinsieke gedragsverandering gerealiseerd, die ingebed is in de organisatie.

Ondanks dat de economische crisis en de bijbehorende bezuinigingsprogramma's bijdragen aan het feit dat er door de overheid wordt ingezet op het beter benutten van infrastructuur, wordt vanuit werkgevers een blijvend groeiende interesse in mobiliteitsmanagement verwacht. Ook wanneer de economie weer aansterkt. Het kostenplaatje is voor werkgevers niet een primaire reden om mobiliteitsmanagementmaatregelen in te voeren, terwijl duurzaamheid dat wel is.

Overheden zullen in de toekomst, wanneer zij inspelen op de bedrijfsdoelstellingen van werkgevers een grotere kans hebben om deze langdurig te betrekken bij duurzame mobiliteitsthema's. Platformen of organisaties waarin zowel werkgevers als overheden betrokken zijn helpen om dit te realiseren.

Doordat in dit onderzoek slechts is gekeken naar werkgevers die al enige vorm van mobiliteitsmanagement hanteren, kan er niets worden gezegd over motivaties van werkgevers om geen gebruik te maken van mobiliteitsmanagementmaatregelen. De geïnterviewde werkgevers hebben allen de bewuste keuze gemaakt om in meer of mindere mate duurzame mobiliteit te willen nastreven. Een vervolgstudie welke zou onderzoeken wat de motivaties zijn om juist géén mobiliteitsbeleid in te voeren zou bruikbaar zijn, om aan de hand hiervan de tekortkomingen van mobiliteitsmanagement inzichtelijk te maken.

Daarnaast is het onderzoek vooral gericht geweest op de situatie in Noord-Nederland. Doordat de omstandigheden anders zijn in dichtbevolktere delen van Nederland kunnen de conclusies niet blindelings overgenomen worden voor deze regio's. Het OV is in Noord-Nederland minder frequent en de railinfrastructuur heeft een kleinere dichtheid. Ook is de hoeveelheid files en de filezwaarte in Noord-Nederland een stuk lager dan in bijvoorbeeld de Randstad. In een vervolgstudie zouden werkgevers uit heel het land geïnterviewd moeten worden om op deze manier een representatiever beeld te schetsen.

6. Referenties

- Aerts, S. et al., 2013. *Op weg naar een duurzame mobiliteit. Praktijkboek voor bedrijven en organisaties*. Antwerpen: Wolter Kluwer.
- Akerman, J. et al., 2000. *European transport policy and sustainable mobility*. 1 red. London: Routledge.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M., 2011. *Het nieuwe werken ontrafeld*. sl:Van Gorcum.
- Bakker, P. & Zwaneveld, P., 2009. *Het belang van openbaar vervoer. De maatschappelijke effecten op een rij*, Den Haag: CPB & KiM.
- Banister, 2011. Cities, mobility and climate change. *Journal of Transport Geography*, 19(6), pp. 1538-1546.
- Banister, D., 2008. The sustainable mobility paradigm. *Transport policy*, 15(2), pp. 73-80.
- Barriball, L. & While, A., 1994. Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of advanced nursing*, 19(2), pp. 328-335.
- Bassett, D. et al., 2008. Walking, cycling, and obesity rates in Europe, North America, and Australia. *J Phys Act Health*, 5(6), pp. 795-814.
- Beter Benutten, 2015. *Ambitie en doel Beter Benutten*. [Online] Available at: <http://beterbenutten.nl/overons> [Geopend 14 Juni 2015].
- Bijl, D., 2009. *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- Brummelhuis, ten, L., Bakker, A., Hetland, J. & Keulemans, L., 2012. Do new ways of working foster work engagement?. *Psicothema*, 24(1), pp. 113-120.
- Bryman, A., 2012. *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cairns, S. et al., 2008. Smarter choices: assessing the potential to achieve traffic reduction using 'soft measures'. *Transport Reviews*, 28(5), pp. 593-618.
- CBS, 2014. *Mobiliteit in Nederland; vervoerswijzen en motieven, regio's*. [Online] Available at: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81129NED&D1=a&D2=0&D3=a&D4=a&D5=0&D6=l&HDR=T&STB=G1%2cG2%2cG4%2cG3%2cG5&VW=T> [Geopend 17 Juni 2015].
- CBS, 2015. *Aantal verkeersdoden gelijk gebleven in 2014*. [Online] Available at: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/verkeer-vervoer/publicaties/artikelen/archief/2015/aantal-verkeersdoden-gelijk-gebleven-in-2014.htm> [Geopend 6 Augustus 2015].

- CBS, 2015. *Motorvoertuigenpark; inwoners, type, regio, 1 januari*. [Online]
Available at: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=7374HVV&LA=NL>
[Geopend 9 September 2015].
- Chrisiaens, J., De Witte, F. & Vanderbeuren, R., 2014. *Mobiliteitsbudget werkt!*, sl: Danny Jacobs.
- Couclelis, 2009. Rethinking time geography in the information age. *Environment and Planning*, Volume 41, pp. 1556-1575.
- DeHart-Davis, L. & Guensler, R., 2005. Employers as mediating institutions for public policy: the case of commute options programs. *Policy Studies Jours*, 33(4), pp. 675-697.
- Derek Holden Consultancy, 2003. Barriers to Modal Shift. *Social Research*, Issue Scottish Executive.
- Derks; Hovens; Klinkers,, 2006. *Structurele bevolkingsdaling: Een urgente nieuwe invalshoek voor beleidsmakers*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Dimence Groep, 2014. *Jaarrapport*, Zwolle: Dimence Groep.
- Egeter, B. & Metz, F., 2009. *Een raamwerk voor verkeers- en mobiliteitsmanagement*, Rotterdam: Kennisplatform Verkeer en Vervoer.
- Enoch, M., 2012. *Sustainable transport, mobility management and travel plans*. sl: Ashgate Publishing.
- EPOMM, 2010. *Mobiliteitsmanagement: een definitie*, Salzburg: Max.
- Essen, V. & 't Hoen, 2013. *Uitbreiding snelwegen: nodig of overbodig?*, Delft: CE Delft.
- Fietsberaad, 2013. *Feiten over de elektrische fiets*, Utrecht: sn
- Gajendran, R. & Harrison, D., 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp. 1524-1541.
- Gasunie, 2014. *Jaarrapport*, Groningen: Gasunie.
- Geilenkirchen, G., Wee, v. B. & Geurs, K., 2009. Prijsbeleid in verkeer en vervoer. In: v. B. Wee & J. Annema, red. *Verkeer en vervoer in hoofdlijnen*. Bussum: Uitgeverij Coutinho, pp. 1-16.
- Healey, P., 2003. Collaborative planning in perspective. *Planning theory*, 2(2), pp. 101-123.
- Heeres, Tillema & Arts, 2012. Integration in Dutch planning of motorways: From "line" towards "area-oriented" approaches. *Transport Policy*, Volume 24, pp. 148-158.
- Inrix, 2015. *Traffic Scorecard*. [Online]
Available at: <http://inrix.com/scorecard/>
[Geopend 24 Juni 2015].
- Janelle, D., 2004. Impact of information technologies. *The geography of urban transportation*, Volume 3, pp. 86-112.

- Jenks, M. & Jones, C., 2009. *Dimensions of the sustainable city*. 2 red. sl:Springer Science and Business Media.
- Jonkers, E., Teije, G. & Vonk Noordegraaf, D., 2011. Flexibel werken en reizen- een excellente keuze. *Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk. Ruimte voor Excellentie*, pp. 1-15.
- Kemp, R. & Rotmans, J., 2004. Managing the transition to sustainable mobility. In: *System innovation and the transition to sustainability: theory, evidence and policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 137-167.
- Kickert, W., Klijn, E. & Koppenjan, J., 1997. *Managing Complex Networks*. 2 red. London: Sage Publications Ltd.
- KiM, 2014. *Mobiliteitsbeeld 2014*, sl: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Kingham, S., Dickinson, J. & Copsey, S., 2001. Travelling to work: will people move out of their cars. *Transport Policy*, 8(2), pp. 151-160.
- Köhler, E., Möhring, R. & Skutella, M., 2009. Traffic networks and flows over time. *Algorithmics of Large and Complex Networks*, pp. 166-196.
- Koster, H. & Tan, W., 2012. *Knooppuntontwikkeling in een nieuw perspectief*. Amsterdam, sn
- KpVV, 2006. *Mobiliteitsmanagement is het organiseren van slim reizen*, Rotterdam: sn
- Leeuwarden Vrij-Baan, 2015. *Visie en missie*. [Online]
Available at: <http://www.vrij-baan.nl/visie-en-missie/>
[Geopend 17 Oktober 2015].
- Litman, 2006. *Parking management: strategies, evaluation and planning*. sl:Victoria Transport Planning Inst..
- Litman, T., 2011. *Evaluating public transportation health benefits*. sl:Victoria Transport Policy Institute.
- Malderen, v. L. et al., 2012. On the mobility policies of companies: What are the good practices? The Belgian case. *Transport Policy*, Volume 21, pp. 10-19.
- Martini Ziekenhuis, 2014. *Jaarrapport*, Groningen: Martini Ziekenhuis.
- Meyer, M., 1999. Demand management as an element of transportation policy: using carrots and sticks to influence travel behavior. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 33(7), pp. 575-599.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2004. *Nota Mobiliteit*, Den Haag: Rijksoverheid.
- Mobility Mixx, 2012. *Duizenden euro's besparen met actief mobiliteitsbeleid*. [Online]
Available at: <http://www.mobilitymixx.nl/?pid=108>
[Geopend 14 Juni 2015].

Nykvist, B. & Whitmarsh, L., 2008. A multi-level analysis of sustainable mobility transitions: Niche development in the UK and Sweden. *Technological forecasting and social change*, 75(9), pp. 1373-1387.

O'Fallon, C., Sullivan, C. & Hensher, D., 2004. Constraints affecting mode choices by morning car commuters. *Transport Policy*, 11(1), pp. 17-29.

O'Leary, Z., 2004. *The essential guide to doing research*. sl:Sage.

OV-bureau, 2012. *Zakelijke markt*. [Online]

Available at: <http://www.ovbureau.nl/thema'-projecten/zakelijke-markt/>
[Geopend 15 Oktober 2015].

Peters, P. & Lippe, v. d. T., 2007. The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), pp. 430-447.

Planbureau voor de Leefomgeving, 2008. *Parkeerproblemen in woongebieden*, Den Haag: NAI Uitgevers.

Rijksoverheid, 2010. *Brede heroverwegingen*, Den Haag: Rijksoverheid.

Rijksoverheid, 2012. *Bruggen slaan*, Den Haag: Rijksoverheid.

Rijksoverheid, 2015. *Rol provincies en gemeenten bij ov*. [Online]

Available at: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/openbaar-vervoer/inhoud/rol-provincies-en-gemeenten-bij-ov>
[Geopend 15 Oktober 2015].

Rijksoverheid, 2015. *Wat zijn de regels voor bijtelling als ik een auto van de zaak heb?*. [Online]

Available at: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/belastingen-op-auto-en-motor/vraag-en-antwoord/wat-zijn-de-regels-voor-bijtelling-als-ik-een-auto-van-de-zaak-heb?utm_campaign=sea-t-belastingen-a-belastingen+op+auto+en+motor+auto+van+de+zaak&utm_term=%7Bkeyword%7
[Geopend 15 November 2015].

Roby, H., 2010. Workplace travel plans: past, present and future. *Journal of Transport Geography*, 18(1), pp. 23-30.

Rye, 1999. Employer attitudes to employer transport plans: a comparison of UK and Dutch experience. *Transport Policy*, 6(3), pp. 183-196.

Rye, T., 2002. Travel plans: do they work?. *Transport Policy*, 9(4), pp. 287-298.

Savelberg, F. & Korteweg, J. A., 2011. *Slim benutten: bereikbaarheidsmaatregelen op een rij*, Utrecht: KiM.

Snellen, D. & Hilbers, H., 2010. *Adopting Policies on Spatial Planning, Public Transport Planning or Road Pricing to Influence Travel and Transport: What Can Be Expected?*, sl: Planbureau voor de Leefomgeving.

Spitsmijden in de trein, 2013. *Eindrappport Spitsmijden in de trein*, Breda: sn

- SWOV, 2012. *Mobiliteitsmanagement en verkeersveiligheid*, Leidschendam: sn
- TNO, 2009. *Regelmatig fietsen naar het werk leidt tot minder ziekteverzuim*. [Online] Available at: <http://www.b2bike.be/documents/TNO%20absenteisme%20fietsers.pdf> [Geopend 20 November 2015].
- Travel Plan Plus, 2010. *Mobiliteitsmanagement-netwerken*, Cambridge, UK: Travel Plan Plus.
- Urry, J., 2004. The 'system' of automobility. *Theory, Culture & Society*, 21(4-5), pp. 25-39.
- Van Acker, V., Witlox, F., Wee, v. B. & Van Acker, V., 2007. The effects of the land use system on travel behavior: a structural equation modeling approach. 30(4), pp. 331-353.
- Van Buiren, K., Gerritsen, M., Leussink, L. & Van der Voort, J., 2012. Het effect van aanbesteden op de kwaliteit van het openbaar vervoer. *TPEdigitaal*, 6(1), pp. 63-74.
- van der Cammen, H. & de Klerk, L., 2010. *Ruimtelijke ordening: van Grachtengordel tot Vinex-wijk*. 4e red. Houten: Uitgeverij Unieboek Het Spectrum bv.
- Vanoutrive, T. et al., 2010. Mobility management measures by employers: overview and exploratory analysis for Belgium. *EJTIR*, 10(2), pp. 121-141.
- Voerknecht, H., Metz, F. & Broersen, T., 2015. *De markt als regisseur van mobiliteitsmanagement?*. Utrecht, CROW.
- Voogd, J., Woltjer, J. & Dijk, v. T., 2011. *Facetten van de planologie*. 10 red. Alphen aan den Rijn: Kluwer Uitgeverij.
- Wiegmans, B., Boscker, A., W.V., D. & Nijhof, N., 2003. ICT and sustainable mobility: from impacts to policy. *Growth and change*, 34(4), pp. 473-489.
- World Business Council for Sustainable Development, 2004. *Mobility 2030: meeting the challenges to sustainability*, Geneve: WBCSD

7. Bijlagebundel

7.1 Tabellen

Bijlage 1: Maatregelen ter bevordering van fietsgebruik (naar Van Malderen et al., 2012)

Overdekte fietsenstalling
Aanwezigheid douches
Voorziening voor regenkleding
Fietsonderhoud faciliteiten
Fietsen beschikbaar op station
Vergoeding gebruik fiets voor woon-werk verkeer
Vergoeding gebruik fiets voor zakelijk verkeer
Beveiligde fietsenstalling
Kleedruimtes
Infrastructuur verbetering
Aanwezigheid leenfietsen
Beschikbaarheid fietsen voor woon-werkverkeer
Informatiebeschikbaarheid fietsroutes
Aanwezigheid fietsenmaker

Bijlage 2: Maatregelen ter bevordering van OV gebruik (naar Van Malderen et al., 2012)

Vergoeding gebruik OV
Coördinatie met OV-bedrijven
Aanmoedigen gebruik OV voor zakelijk verkeer
Organisatie van OV
Informatiebeschikbaarheid gebruik OV

Bijlage 3: Maatregelen met betrekking tot parkeermanagement (naar Rye, 2002)

Beperken aantal parkeerplaatsen
Invoeren parkeervergunningen
Vragen van parkeergelden

Bijlage 4: Maatregelen ter bevordering van duurzaam autogebruik (bewerkt, naar Van Malderen et al., 2012 en)

Organisatie van carpoolen
Gereserveerde parkeerplekken carpoolers
Informatiebeschikbaarheid carpoolen
Carpool database
Waarborgen van terugweg (taxi)

Bijlage 5: Mobiliteitsproblemen die ervaren kunnen worden door werkgevers (bewerkt, naar Van Malderen et al. (2012))

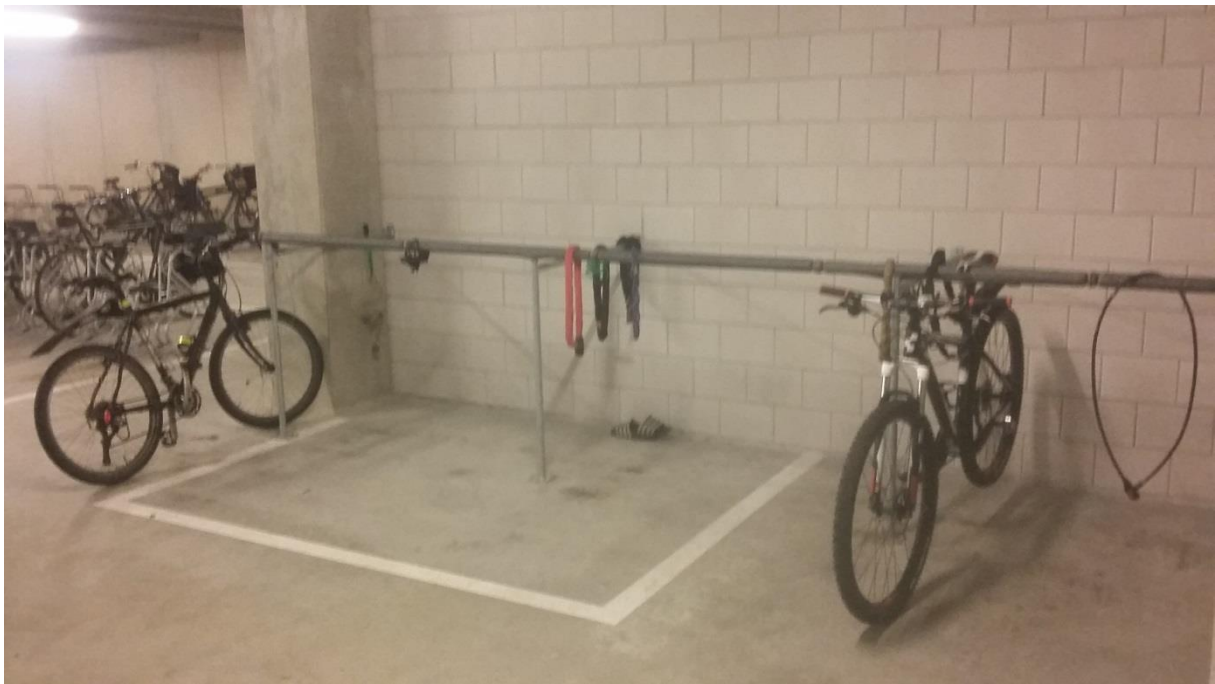
Modaliteit	Ervaren problemen
Auto en motor	Gevaarlijk verkeer Hoge parkeerkosten voor werkgever Onvoldoende parkeerplaatsen Files
Fiets	Gevaarlijk verkeer Slecht imago Ontbreken douches Social insecurity Ontbreken beveiligde fietsenstalling
Openbaar Vervoer	Onvoldoende of geen OV Lange reistijden Grote afstand naar station/halte Slechte routeinformatie Slechte kwaliteit, comfort, veiligheid Onveiligheid in omgeving
Algemeen	Onzekerheid op de weg Onzekerheid door tijdrooster

7.2 Foto's

Hieronder volgen enkele foto's om een beeld te schetsen van mobiliteitsmanagementmaatregelen op werkgeverslocaties.



Figuur 11 en 12: Een fietspad van de gemeente leidt naar de openbare fietsenstalling van een ziekenhuis. *Bron: auteur.*



Figuur 13 en 14: De werkgever treedt faciliterend op als het gaat om het mogelijk maken van alternatieve modaliteiten. *Bron: auteur.*



Figuur 15 en 16: Fietsgebruik kan worden gestimuleerd door goede fietsvoorzieningen te bieden, zoals een afsluitbare fietsenkelder of het hebben van een fietsservicepunt. *Bron: auteur.*