

**De Taskforce Mobiliteitsmanagement**  
***Denken, doen en laten in modern mobiliteitsmanagement***

inno-V adviseurs  
Van Diemenstraat 230  
1013 CP Amsterdam  
020 423 13 23

Amsterdam, 1 september 2009

Lars Lutje Schipholt  
inno-V  
lls@inno-V.nl

Martijn Lelieveld  
inno-V  
ml@inno-V.nl

Evelien Fleskens  
inno-V  
ef@inno-V.nl

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk**  
**19 en 20 november 2009, Antwerpen**

## Samenvatting

### *Denken, doen en laten in modern mobiliteitsmanagement*

De Taskforce Mobiliteitsmanagement (TFMM) weet bij uitstek de balans te vinden tussen ietsdoen en nietsdoen en daarmee resultaten te boeken. De TFMM onder leiding van Lodewijk de Waal is samengesteld uit vertegenwoordigers van bedrijfsleven, overheid en sociale partners en stimuleert bedrijven en organisaties met het thema 'slim werken = slim reizen'. Met het idee dat werkgevers en werknemers op een slimme manier omgaan met flexibilisering van werk. Onafhankelijk van tijd en plaats. Dus niet alleen de vraag hoe te reizen, maar ook wanneer reizen, waarheen reizen en überhaupt reizen.

Het balanceren tussen ietsdoen en nietsdoen komt neer op een combinatie van:

- bottom-up: draagvlakgericht, veel verantwoordelijkheden zo laag mogelijk neerleggen en stimulerend.
- top-down: sturing op inhoud, duidelijke kaders meegeven en partijen op motiverende wijze ter verantwoording roepen als zij zich daar niet aan houden en hun eigen belangen altijd ondergeschikt laten maken aan de hogere doelstelling.

De TFMM is erin geslaagd mobiliteitsmanagement op de agenda te krijgen van bestuurders bij de overheid en in het bedrijfsleven. De TFMM is nog niet klaar, maar er is al behoorlijk voortgang geboekt in het realiseren van een cultuuromslag. Het resultaat tot nu toe is mede te danken aan:

- *een gedeeld belang met urgentie*: iedereen heeft persoonlijk last van files en ziet bedrijfs- en maatschappelijk belang van het verminderen ervan.
- *het vrijkomen van extra gelden*: 52 miljoen euro nieuw geld voor inzet van mensen, communicatie en innovatieve pilotprojecten.
- *de setting*: los van het Rijk maar wel korte lijntjes met veel ondernemersvrijheid. Het gehele middenveld is vertegenwoordigd.
- *de koppelingen met aanpalende beleidsterreinen van het Rijk*: 'TFMM-convenant' is voorwaarde voor financiële ondersteuning van ABvM proeven, maar ook het wegnemen van barrières door het Ministerie van Financiën.
- *een aansprekend gezicht*: Lodewijk de Waal die met gevoel voor proces en op communicatieve wijze op stuurgroepniveau en naar de buitenwereld toe het thema 'neerzet' en mensen weet mee te krijgen.

Achter de schermen jaagt het secretariaat onder leiding van Lars Lutje Schipholt continu het proces aan, en legt daarbij dwarsverbanden op inhoud, organisaties en mensen, identificeert barrières en neemt deze weg. Het secretariaat geeft sturing aan de inhoud & aanpak door continu de win-win en het gemeenschappelijk belang voorop te zetten. De procesaanpak (flexibel, sturen op beweging maken) met maatwerk (pragmatisch, energie opzoeken, persoons- in plaats van organisatiegericht) dragen daarbij bij aan het succes.

## **1. Inleiding**

De Taskforce Mobiliteitsmanagement (TFMM) weet bij uitstek de balans te vinden tussen ietsdoen en nietsdoen en daarmee resultaten te boeken. De TFMM is erin geslaagd mobiliteitsmanagement op de agenda te krijgen van bestuurders bij de overheid en in het bedrijfsleven. De TFMM is nog niet klaar, maar er is al behoorlijk voortgang geboekt in het realiseren van een cultuuromslag. CDA kamerlid Ger Koopmans noemt mobiliteitsmanagement naast infrastructuur, openbaar vervoer en beprijzen als één van de vier peilers voor het oplossen van de bereikbaarheidsproblematiek. Zowel in de politiek als onder werkgevers is mobiliteitsmanagement een 'hot topic' geworden.

Waardoor slaagt de TFMM waar anderen zijn gestrand? Wat maakt de aanpak van de TFMM zo bijzonder? En wat kunnen we hiervan leren? Na een korte schets van de achtergronden van de TFMM zullen we ingaan op de visie en de strategie om deze visie tot uitvoering te brengen. Ook besteden we aandacht aan de rol die het secretariaat speelt op de achter- en soms voorgrond. We sluiten af met een opsomming van enkele leerpunten en conclusies die we na ruim anderhalf jaar TFMM kunnen trekken.

Bij de totstandkoming van deze paper is geput uit notitie Strategie TFMM 2009 – 2010 (Tobias Dander, Martijn Lelieveld, Lars Lutje Schipholt; TFMM; 3 februari 2009), te downloaden op [www.tfmm.nl](http://www.tfmm.nl).

## **2. Alternatief voor regelgeving**

### *2.1 Taskforce Mobiliteitsmanagement stimuleert en faciliteert*

De Taskforce Mobiliteitsmanagement staat onder leiding van Lodewijk de Waal en is samengesteld uit vertegenwoordigers van bedrijfsleven, overheid en sociale partners. De TFMM stimuleert bedrijven en organisaties met het thema 'slim werken = slim reizen'. Met het idee dat werkgevers en werknemers op een slimme manier omgaan met flexibilisering van werk. Onafhankelijk van tijd en plaats. Dus niet alleen de vraag hoe te reizen, maar ook wanneer reizen, waarheen reizen en überhaupt reizen. Daar waar bij het traditionele vervoermanagement de nadruk lag op de overstap van auto naar openbaar vervoer en fiets, staat bij het moderne mobiliteitsmanagement de vraag van werkgevers/werknemers centraal. Het doorbreken van de van-9-tot-5-cultuur en meer waardering voor geleverde arbeid van een werknemer, in plaats van zijn of haar aanwezigheid op kantoor.

Voor steeds meer werkgevers is mobiliteitsmanagement onderdeel van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Belangrijk met het oog op bereikbaarheid, kostenbesparing en milieu-uitstoot, maar vooral bij het aantrekken en vasthouden van werknemers. De gedachte die de TFMM hierbij hanteert, was en blijft om de alternatieven voor autogebruik in de spits zo aantrekkelijk mogelijk maken. De TFMM faciliteert dit proces op verschillende niveaus en manieren. Uiteindelijk zullen werkgevers en werknemers de denkslag zelf moeten maken.

## 2.2 Oprichting van de TFMM

In 2007 kostten de files Nederland drie miljard euro, veel tijdverlies en ergernis. In het advies 'Mobiliteitsmanagement' van de Sociaal-economische Raad (SER) komt duidelijk naar voren dat werkgevers en werknemers gezamenlijk veel meer kunnen doen aan de reductie van het aantal autokilometers en dus aan de bestrijding van files. VNO-NCW en MKB Nederland hebben op verzoek van het kabinet de handschoen opgepakt en de Taskforce Mobiliteitsmanagement in het leven geroepen. Het is de bedoeling dat de Taskforce concrete en niet-vrijblijvende resultaten boekt om de bereikbaarheid en leefbaarheid structureel te verbeteren. Als dat niet lukt, treedt een Ministeriële Regeling in werking die werkgevers verplicht om maatregelen op het gebied van mobiliteitsmanagement te treffen.

### **Wat is mobiliteitsmanagement?**

#### 1. Slim reizen:

- Voorkomen van reizen
- Verkorten van reizen
- Op een andere manier reizen
- Buiten de spits reizen

#### 2. Focus op terugdringen arbeidsgelateerde (auto)mobiliteit:

- Woon-werk- en zakelijk verkeer

*Kader 1: Wat is mobiliteitsmanagement?*

## 2.3 Rol van de TFMM

De TFMM biedt concrete handvatten, bijvoorbeeld door kennis uit te wisselen in grootschalige en kleinschalige bijeenkomsten en 'best practices' te verspreiden. Verder werkt de TFMM op landelijk niveau aan de implementatie van de aanbevelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Concreet houdt dit in dat mobiliteitsmanagement daadwerkelijk onderdeel wordt van de arbeidsvoorwaarden die werkgevers hun werknemers bieden. De vakcentrales hebben dit in samenwerking met de werkgeversverenigingen opgepakt. Ook zijn er verschillende pilots: bijvoorbeeld rondom de koppeling tussen wonen en werken, mobiliteitsscans voor het MKB en 'digitale mobiliteit'.

Naast het landelijke spoor blijft de TFMM regionaal opereren. Met de door het Kabinet beschikbaar gestelde middelen kan een groot deel van de afspraken die in die in zes voorbeeldregio's<sup>1</sup> gemaakt zijn nu in de praktijk worden gebracht. Inmiddels is in zeven nieuwe stedelijke regio's<sup>2</sup> het thema mobiliteitsmanagement actief opgepakt en zijn convenanten in voorbereiding of zelfs getekend.

<sup>1</sup> De zes voorbeeldregio's zijn: Amsterdam, Arnhem – Nijmegen, Eindhoven – 's Hertogenbosch, Haaglanden, Rotterdam en Utrecht

<sup>2</sup> De zeven nieuwe regio's zijn: Drechtsteden, Maastricht, Stedendriehoek, Twente, Verder via Veluwe, WERV en West-Overijssel

## *2.4 Behaalde resultaten*

In de eerste periode van de TFMM is veel geïnvesteerd in het ontwikkelen van een aanpak langs drie sporen.

### *Arbeidsvoorwaarden*

Het arbeidsvoorwaardenspoor is opgepakt door de Stichting van de Arbeid. De Stichting heeft conceptaanbevelingen gedaan welke binnenkort definitief vastgesteld worden. De aanbevelingen zijn gerelateerd aan het opnemen van mobiliteit in arbeidsovereenkomsten en bestaan uit verschillende kansrijke maatregelen op het gebied van bewust reizen, flexibel werken en dichterbij het werk wonen. De fiscale ondersteuning van deze maatregelen is inmiddels gerealiseerd. Telewerken wordt gestimuleerd door een mobiliteitsbudget fiscaal aantrekkelijker te maken. Daardoor wordt thuiswerken met behoud van de vaste reiskostenvergoeding op meerdere dagen mogelijk. In het kader van dit mobiliteitsbudget zullen leaserijders die bijtelling betalen niet langer extra belast worden voor de OV-kaart die zij van hun werkgever ontvangen. Verder worden in de toekomst parkeerkosten op een P+R-terrein onbelast vergoed om zo de overstap op een andere modaliteit te stimuleren. Ten slotte wordt het voor mensen die meer dan 25 kilometer van hun werk wonen aantrekkelijker om dichterbij te gaan wonen. Met het oog hierop is de onbelaste verhuiskostenvergoeding verhoogd.

### *Regionale convenanten*

Op 8 september 2008 heeft de Taskforce een pakket met concrete, niet-vrijblijvende en structurele maatregelen aangeboden aan de ministers van VROM en Verkeer en Waterstaat. In zes voorbeeldregio's zijn regionale convenanten gesloten waarin bedrijfsleven en overheden (en in een enkel geval ook vakbonden) afspraken maken over een aanpak en maatregelen om invulling te geven aan de doelstelling om het aantal auto's in de spits met 5 procent terug te dringen.

### *Communicatie*

Naast het realiseren van de website en het faciliteren van de regio's met bijeenkomsten en nieuwsbrieven, heeft communicatie er aan bijgedragen dwarsverbanden te leggen met andere organisaties in het mobiliteitsveld. De samenwerking met Nederland Bereikbaar, de vakbonden en andere initiatieven is gelegd. Waar de communicatie in 2008 meer achter de schermen verbindend was, treedt zij in 2009 en 2010 meer op de voorgrond.

## **3. Visie**

De opdracht waarmee de TFMM aan de slag is gegaan luidt; verminder het aantal autokilometers in de spits en de bijbehorende milieu-uitstoot in de voorbeeldregio's 2010 met 5 procent (t.o.v. de nulmeting in 2008/2009). Het zijn daarbij primair de werkgevers die deze doelstelling via hun werknemers dienen te realiseren. De kernvraag is dan ook hoe de werkgevers kunnen worden gemobiliseerd om de gewenste acties te ondernemen.

De uitdaging voor de TFMM en alle betrokken partijen is om het gecreëerde momentum vast te houden en daarop voortbouwend een proces op gang te brengen dat niet alleen zichzelf in stand houdt maar ook nog eens zichzelf versterkt. Een proces waarmee mobiliteitsmanagement wordt verankerd in denken en doen.

De sterke teruggang in economische activiteit die eind 2008 heeft ingezet, leidt ertoe dat de aandacht van ondernemers en bestuurders wordt opgeëist door zwaarwegende vraagstukken van onder meer financieel-economische continuïteit. Onduidelijk is op dit moment nog hoe zwaar en hoe langdurig deze economische situatie zal aanhouden. De uitdaging is om te laten zien dat ook in deze setting de opbrengsten van mobiliteitsmanagementmaatregelen meer dan opwegen tegen de kosten. En dat mobiliteitsmanagement dus geen kostenbesparingsoperatie is, maar onderdeel van een duurzame bedrijfsvoering.

*Kader 2: Mobiliteitsmanagement in de huidige economische situatie*

Het gaat er daarbij om succesvolle aanpakken van mobiliteitsmanagement te identificeren en deze zodanig te documenteren en te verspreiden dat betrokkenen aan de aantrekkingskracht die daarvan uitgaat geen weerstand kunnen bieden. De werkgevers vormen daarbij de primaire doelgroep. Voor deze doelgroep is het de uitdaging om een proces op gang te brengen waarbij mobiliteitsmanagement duurzaam wordt ingebed in hun bedrijfsprocessen. Mobiliteitsmanagement heeft in potentie immers aanzienlijke positieve effecten op de bedrijfskosten, de productiviteit van de werknemers, de aantrekkelijkheid als werkgever en op het profiel van het bedrijf als onderneming die maatschappelijk verantwoord bezig is. De kunst is om daarvoor de juiste ingangen te vinden. In ieder geval raakt deze aanpak aan het facilitair management (wagenparkmanagement, parkeren, fietsfaciliteiten), HR-management (OV-abonnementen, reiskostenvergoeding, mobiliteitsbudgetten) en het lijnmanagement (thuiswerken, flexibele werktijden en e-conferencing). In de beoogde situatie vormen deze elementen vaste onderdelen van CAO-onderhandelingen en van individuele contractonderhandelingen tussen werkgevers en werknemers.

Uiteindelijk zullen werkgevers niet meer om mobiliteitsmanagement heen kunnen (en willen) om in de ogen van de stakeholders (klanten, werknemers, leveranciers, overheden) een serieuze en gewaardeerde partner te blijven. Mobiliteitsmanagement is dan volledig geïnternaliseerd in de bedrijfsstrategie. Op dat moment zal blijken dat de huidige, vooral nog aanbodgericht opererende aanbieders van oplossingen voor mobiliteitsmanagement zich omgevormd hebben tot vraaggerichte aanbieders van integrale oplossingen voor mobiliteitsmanagement. In de huidige situatie staan vooral nog producten en diensten centraal die geënt zijn op verkeer en vervoer. Hierbij kan worden gedacht aan de verschillende soorten mobiliteitskaarten/passen die op de markt worden gebracht. In de gewenste situatie staat juist de bredere behoefte van de werkgever centraal en daarmee ook vraagstukken zoals outputsturing en wonen/werken. Mobiliteitsoplossingen kunnen in die benadering – naast andersoortige oplossingen zoals aanpassingen in arbeidsvoorwaarden, bedrijfsvoering e.d. – een onderdeel van de oplossing vormen.

Het zijn echter niet alleen de bedrijven die mobiliteitsmanagement dienen te internaliseren, dat geldt eveneens voor de lokale en regionale overheden. Deze overheden hebben een aanzienlijk belang bij het verminderen van het autoverkeer in de spits omdat zij daarmee de regionale bereikbaarheid en de milieukwaliteit kunnen verbeteren. In toenemende mate concurreren steden en regio's met elkaar om de gunst van bedrijven en bewoners die op zoek zijn naar een nieuwe vestigingsplaats.

Bereikbaarheid is één van de aspecten die zij bij deze keuze meewegen. Voor de steden en regio's is het daarom van belang dat het uiteindelijk vanzelfsprekend wordt om (1) mobiliteitsmanagement op te nemen en te operationaliseren in de lokale / regionale bereikbaarheidsstrategie, (2) bedrijven daarbij te betrekken en deze waar noodzakelijk tot mobiliteitsmanagement aan te zetten en (3) als werkgever ook zelf mobiliteitsmanagement te verankeren in de eigen bedrijfsprocessen.

In de visie van de TFMM gaat het daarbij steeds om (1) het faciliteren en ondersteunen van processen bij bedrijven en in regio's die met mobiliteitsmanagement starten, (2) het verleiden van partijen om mobiliteitsmanagement te verankeren in hun bedrijfsprocessen en in hun beleid, bijvoorbeeld door successen te belonen. Het voorzien in een proces van monitoring en evaluatie leidt ertoe dat partijen – bedrijven en overheden – zowel afzonderlijk als gezamenlijk op een bewuste en afrekenbare manier aan de slag gaan (en blijven).

#### **4. Strategie**

Om de beoogde verankering van mobiliteitsmanagement in het denken en doen van bedrijven en overheden te bereiken en om het doel van 5 procent reductie van het aantal auto's in de spits in 2010 te halen, is zowel een verdieping als een verbreding van de aanpak noodzakelijk. In de strategie komen de drie sporen arbeidsvoorwaarden, regionale convenanten en communicatie terug.

##### *4.1 Verdieping van de aanpak*

De beoogde verdieping van de aanpak heeft onder andere betrekking op de aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid die op nationaal niveau verder gebracht moeten worden. Gelet op de complexiteit van de materie is het van belang om op een centrale plek en gedurende een bepaalde periode één of meerdere personen te belasten met het ontwikkelen van 'panklare' conceptteksten waarmee afspraken over maatregelen voor mobiliteitsmanagement kunnen worden vastgelegd (o.a. voor HRM, reiskosten en verhuiskosten). Werkgevers en werknemers kunnen hier vervolgens direct mee aan de slag en bij een akkoord kunnen zij de afspraken meteen overnemen in CAO's en individuele arbeidsovereenkomsten. Dezelfde personen kunnen ook fungeren als 'helpdesk' voor het beantwoorden van vragen hierover. Concreet zijn de gezamenlijke vakcentrales in samenwerking met werkgeversorganisaties aan de slag nu een voorlichtingscampagne gericht op werknemers op te zetten. Aangezien de mogelijke oplossingsrichtingen sterk verschillen tussen individuele bedrijven en instellingen, wordt hierbij niet gekozen voor een brede publiekscampagne. De campagne richt zich juist op de maatregelen die managers en medewerkers binnen individuele bedrijven kunnen inzetten. De campagne bestaat uit twee onderdelen:

- Beheer en ontwikkeling van materiaal ten behoeve van mobiliteitsbeleid in sectoren en organisaties

- Communicatieplan gericht op het vergroten van draagvlak en mobiliteitsbeleid. Deze hierboven beschreven communicatieactiviteiten vallen binnen de communicatiestrategie van de TFMM

Voorts dienen de in de zes voorbeeldregio's afgesloten convenanten uitgevoerd en verder geïntensiveerd te worden. Daarvoor is het nodig om nauw contact te houden met de voortgang in de deze regio's – zowel inhoudelijk als qua proces – om zo al in een vroeg stadium problemen te kunnen signaleren en deze zo mogelijk te helpen oplossen. Dat kan bijvoorbeeld door oplossingen uit andere regio's aan te dragen of het probleem in de stuurgroep van de TFMM te agenderen.

#### *4.2 Verbreding van de aanpak*

De verbreding van de aanpak heeft betrekking op de noodzaak het convenantproces ook in nieuwe verkeersintensieve regio's te faciliteren en te begeleiden. Tot nu toe lag het accent van de inspanningen van de TFMM vooral op de inhoud van de maatregelen en het sluiten van de convenanten. Het resultaat wordt uiteindelijk echter bepaald door het aantal organisaties en het aantal werknemers dat deelneemt. Daarom is een verbreding van de aanpak noodzakelijk.

De kansen voor verbreding – het betrekken van meer bedrijven en dus werknemers bij mobiliteitsmanagement – zijn het grootst binnen die regio's waar convenanten zijn (of worden) getekend. Daar is ten gevolge de gevoelde urgentie immers al een zekere samenwerking die gericht is op mobiliteitsmanagement tot stand gebracht. De TFMM legt haar focus dan ook bij de werkgevers in deze regio's. Het proces, de deelnemende partijen en de doelen verschillen per regio. Het volgen en begeleiden hiervan is maatwerk en mede daardoor arbeidsintensief.

Om een groeiende beweging op vrijwillige basis op gang te brengen, moet een speelveld gecreëerd worden:

- Waarop ruimte is voor een ieder die ermee aan de slag wil, zonder nodeloze beperkingen en / of dwingende uniformering. Ook monitoring is geen excuus om uniformering af te dwingen.
- Waar vormen van beloning worden gegeven aan zowel individuen als aan organisaties die zich voor mobiliteitsmanagement inzetten. Op individueel niveau is financieel voordeel en erkenning de beste beloning, op bedrijfsniveau zijn PR, imagowinst, reductie van kosten en medewerkertevredenheid goede vormen van beloning.
- Waar oplossingen worden aangereikt voor de belangrijkste barrières, waaronder het beperken van de administratieve lasten wanneer men bijvoorbeeld met een mobiliteitsbudget aan de slag gaat.
- Waarvoor geldt dat als je meedoet, je dat doet volgens de spelregels van de TFMM. Deelname is niet vrijblijvend.
- Waar de noodzaak van mobiliteitsmanagement blijvend en op een positieve manier onder de aandacht wordt gebracht. De stok achter de deur, invoering van een puntenregeling, blijft.



### 4.3 Communicatie

De communicatie vanuit de TFMM valt als een 'deken' over de hiervoor genoemde activiteiten heen. Bij alle activiteiten draait het er steeds weer om het proces aan te jagen en te faciliteren en om naar de buitenwereld te communiceren wat er gebeurt en wat dat betekent. De communicatie heeft in essentie als doel om:

- (werknemers via) werkgevers te verleiden en aan te jagen tot het actief toepassen van mobiliteitsmanagement;
- (nieuwe) convenantregio's te faciliteren en te ondersteunen;
- in het algemeen de TFMM te helpen bij het doorpakken en het vasthouden van het momentum door het thema mobiliteitsmanagement publiek te agenderen.

Communicatie doet dat door:

- Een centraal herkenbaar communicatiethema te lanceren, waarbij in eerste instantie de TFMM de afzender is, maar omarmd wordt door (alle) partners in het mobiliteitsveld. Dit centrale communicatiethema is "slim werken = slim reizen".
- Alle activiteiten die de TFMM organiseert en ondersteunt vallen onder de koepel slim werken = slim reizen. Dat zijn bijvoorbeeld: de website [www.tfmm.nl](http://www.tfmm.nl), best practices (verzameld op [www.slimreizen.nl](http://www.slimreizen.nl)), PR-momenten, free publicity, grootschalige bijeenkomsten, expertsessies, informatiepakketten, nieuwsbrieven en meer.
- Al deze activiteiten laden de nog te realiseren fysieke / digitale ontmoetingsplaats. Op het moment dat de TFMM klaar is met zijn opdracht, bestaat deze ontmoetingsplaats voort.
- Actief partnerships aan te gaan met aanvullende organisaties zoals op dit moment: Nederland Bereikbaar, vakcentrales en werkgeversorganisaties.

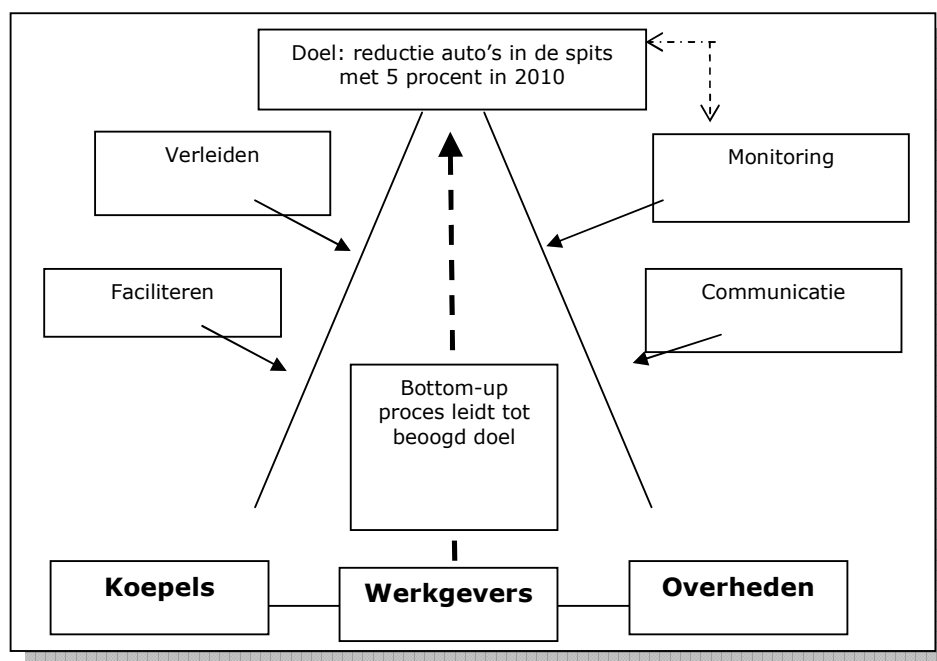
### 4.4 Afbakening

Het is van groot belang helder te zijn over eigen rol en de afbakening / inkadering van de werkzaamheden. Centraal staat daarbij dat het tot de primaire taak van de TFMM behoort om de werkgevers te beïnvloeden en in beweging te krijgen om mee te doen met mobiliteitsmanagement. De Taskforce is er van en voor de werkgevers. Al het handelen van de TFMM dient daar een bijdrage aan te leveren, hetzij direct, hetzij indirect. De TFMM maakt daarbij onderscheid tussen:

- Een actieve, trekkende regierol voor die zaken die tot haar kerntaak behoren en/of anders blijven liggen en/of door geen andere partij opgepakt kunnen worden.
- Een meer passieve, afstemmingsrol voor zaken waarbij het primaat meer ligt bij de regio's of stakeholders vertegenwoordigd in de TFMM.

Bij de beoordeling van aanvragen voor (financiële) ondersteuning van nieuwe regio's geldt dat deze daarvoor in aanmerking komen wanneer zij zich aanmelden met een duidelijke propositie. Dit houdt in dat er sprake is van een duidelijk gedefinieerd bereikbaarheidsprobleem en partijen elkaar hebben gevonden in de noodzaak samen tot maatregelen te komen.

De TFMM zet dus zowel actief als passief in op het aanjagen, van elkaar leren, elkaar scherp houden, het wegnemen van barrières, faciliteren, successen uitbuiten en het zichtbaar maken van voortgang. De TFMM wil een bindmiddel zijn tussen organisaties en initiatieven, de afstand tussen de regio's en nationale TFMM verkleinen en de publieke opinie beïnvloeden. Het volgende schema illustreert de activiteiten vanuit de TFMM in de richting van haar primaire doelgroep: de werkgevers. De TFMM verleidt, jaagt aan en faciliteert, maar voert zelf niet uit. De feitelijke maatregelen worden bottom-up door de werkgevers genomen. Hierna worden de instrumenten nader toegelicht.



*Kader 3: Procesaanpak*

#### 4.5 Verleiden

Het is effectiever om goed gedrag te belonen dan slecht gedrag te bestraffen. Hierdoor ontstaat immers de intrinsieke motivatie die noodzakelijk is om structureel in beweging te blijven. De vraag is welke middelen beschikbaar zijn om dat goede gedrag (constructieve samenwerking, gedragsverandering, concrete acties, etc.) te honoreren. Of zijn de te behalen resultaten (verbeterde bereikbaarheid, vermindering milieu-uitstoot) wellicht al voldoende beloning op zichzelf om bedrijven in beweging te krijgen? De moeilijkheid hierbij is dat het verminderen van de bereikbaarheidsproblematiek nog steeds voor een groot deel buiten de invloedssfeer van mobiliteitsmanagement ligt. Met andere woorden: betrokken partijen hebben er te weinig invloed op waardoor de verhouding tussen inspanning en beloning niet evenredig is. Aanvullende positieve prikkels zijn noodzakelijk. Als voorbeeld kan hierbij dan gedacht worden aan het inventariseren, verspreiden en publiceren van succesvoorbeelden.

Voor bedrijven is het zeer belangrijk dat hun inspanningen op het gebied van mobiliteitsmanagement herkend en erkend worden. Verbetering van het imago is voor veel bedrijven één van de hoofdredenen om mobiliteitsmanagement op de beleidsagenda te zetten. Verschillende elementen die een stimulans voor bedrijven kunnen vormen zijn:

- Kostenbesparingen
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Aantrekken en vasthouden van werknemers
- Verhoging productiviteit
- Verlaging administratieve lasten

De Taskforce vormt het podium om succesvoorbeelden te tonen. Podium in de breedste zin van het woord: via de website, in presentaties, in contacten met de media, tijdens de jaarlijkse bijeenkomst op de tweede dinsdag in september, middels aanmoedigingsbudgetten et cetera.

*Concrete acties:*

- Het opstellen van een helder en aansprekend voorbeeldenboek met succesvolle maatregelen op het gebied van mobiliteitsmanagement, inclusief rekenvoorbeelden. Onder andere door de Taskforce te organiseren expertsessies genereren hiervoor de input. Het boek wordt in het najaar van 2009 gepresenteerd en vervolgens actief verspreid en beschikbaar gemaakt via de website [www.slimreizen.nl](http://www.slimreizen.nl).
- Het inbedden van mobiliteitsmanagement in de normale bedrijfsvoering door het te helpen verankeren in de relevante opleidingen en trainingen.
- Het in algemene zin positief onder de aandacht brengen van de voordelen van mobiliteitsmanagement en van concrete successen via interviews en speeches (free publicity).
- Aansluitend op het voorgaande punt bemoeit de Taskforce zich actief met het mediadebat. Bijvoorbeeld door het reageren op publicaties en het zelf aanleveren van opinieartikelen.
- Het uitvoeren van de pilot 'Wonen en Werken in...' die bijdraagt aan de doelstellingen van de Taskforce door de verbinding te leggen tussen wonen, werken en mobiliteit. Via het open platform dat wonen en werken in ... biedt wordt het forensen eenvoudiger gemaakt om een baan dichterbij hun woonplaats, of juist een woning dichterbij hun werk te vinden. Het concept is een samenwerkingsverband van verschillende private en publieke partijen. Het platform kent een regionale component en zal als eerste worden uitgerold in de regio Haaglanden.

*4.6 Faciliteren en ondersteunen*

Voor veel zaken die stil dreigen te vallen, is de oorzaak niet dat regio's niet willen, maar eerder dat zij simpelweg niet kunnen. Wellicht zijn zij zeer bereid om door te gaan met de uitvoering, maar weten ze niet hoe ze dat aan moeten pakken. De landelijke Taskforce kan hierbij een belangrijke rol spelen door het bieden van een klankbord en/of ondersteuning. Dit kan in de vorm van expertsessies (kennisoverdracht) en het arrangeren van bijeenkomsten om ervaringen uit te wisselen (kennisuitwisseling). Ook kan ondersteuning geboden worden in de professionalisering van de projectopzet. Andere voorbeelden zijn het voorbeeldconvenant, de helpdeskfunctie, het opstellen van (reken)voorbeelden om effecten van mobiliteitsmanagement inzichtelijk te maken of de inzet van leden van de Taskforce om processen aan te jagen.

#### *Concrete acties:*

- Het organiseren van enkele expertsessies gericht op de beleidsmakers van overheid en koepels van bedrijfsleven en werknemers in de voorbeeldregio's gericht op het uitwisselen van best practices en leerpunten. NB: de Taskforce organiseert zelf geen sessies gericht op individuele ondernemingen: dit is de taak van de werkgeverskoepels.
- Het documenteren en beschikbaar maken van de best practices en leerpunten.
- Het up to date houden van het voorbeeldconvenant en andere voorbeelddocumenten waarmee regio's en koepels aan de slag kunnen.
- Door het secretariaat wordt de voortgang in de regio's te bewaakt om zo in een zo vroeg mogelijk stadium belemmeringen te kunnen helpen wegnemen.
- Het fungeren als helpdesk / vraagbaak voor betrokkenen vanuit regio's, koepels van werkgevers en werknemers en vanuit ministeries.
- Het mogelijk maken van een pilot "Digitale Mobiliteit van het MKB" met landelijke uitstraling, te beginnen in de metropoolregio Amsterdam. Doel van de pilot is om het concept digitale mobiliteit behapbaar een aantrekkelijk te maken voor het MKB.
- Het mogelijk maken van een informatiecampagne door de gezamenlijke vakbonden en werkgeversorganisaties. Doel van deze campagne is om mobiliteitsmanagement (hoger) op de agenda tijdens CAO-onderhandelingen te krijgen.

#### *4.7 Monitoring*

Om de voortgang en resultaten van de maatregelen in het kader van de Taskforce te meten is een compleet monitoringssysteem opgezet. De resultaten die uit de monitoring voortkomen, kunnen gebruikt worden om de regio's aan te spreken op hun voortgang. Dit is het enige 'harde' drukmiddel dat de Taskforce in handen heeft. Dit brengt echter wel risico's met zich mee. Door de kwantificering wordt de voortgangsbewaking zeer expliciet gemaakt en ontstaat er een afbreukrisico voor de gelijkwaardige relatie tussen de landelijke Taskforce en de regio's. Naast de 'harde' monitoring kan ook een 'zachte' vorm van monitoring toegepast worden. Dit betreft voortgangsgesprekken met betrokkenen. We onderscheiden vier verschillende soorten monitoring:

1. de monitoring van de afspraken in de regionale convenanten van TFMM
2. de monitoring van de effecten van MM-maatregelen:
  - nulmeting
  - vervolgmetingen
3. de monitoring van de TFMM-maatregelen in CAO's
4. de monitoring en evaluatie van de ABvM-projecten

### **5. Organisatie: de rol van het secretariaat**

Bij de Taskforce zijn en blijven vele partijen betrokken. Hieronder beschrijven we de taken en verantwoordelijkheden van het secretariaat.

Rollen:

**coördinator**

- dwarsverbanden leggen
- afstemming

**regisseur**

- bewaker van gemeenschappelijk belang
- richtinggevend

**ondersteuning**

- secretarieel
- advisering omtrent financiering

*Kader 4: Rollen secretariaat TFMM*

De secretaris/het secretariaat is verantwoordelijk voor de administratieve en regisserende werkzaamheden rondom de Taskforce. Zo stelt het secretariaat stukken op, organiseert overleggen en verzorgt de verslaglegging en archivering hiervan. Daarnaast is het secretariaat het eerste aanspreekpunt voor betrokkenen en geïnteresseerden. Onder deze taak valt ook het spreken met individuen, partijen en organisaties die kunnen bijdragen aan het succes van mobiliteitsmanagement. Een belangrijk onderdeel daarbij is het verbinden met of doorverwijzen naar andere partijen en initiatieven die elkaar kunnen versterken. Het secretariaat vormt daarmee een compensatie voor in de wereld van mobiliteit en mobiliteitsmanagement aanwezige versnippering. Het secretariaat legt daar waar nodig de dwarsverbanden tussen mensen, organisaties en inhoud.

De secretariële werkzaamheden van de Taskforce gaan verder dan ondersteunen en verbinden. De secretaris vervult een proactieve rol in het proces. Hij initieert activiteiten, stuurt ze aan en beheerst ze. Hiermee geeft de secretaris invulling aan de rol van aanjager van de Taskforce. Een noodzakelijke rol om de voorgestelde plannen en maatregelen om te zetten in concrete acties en resultaten. Dit gebeurt door gesprekken te initiëren, expertbijeenkomsten te organiseren en notities op te stellen. Daarnaast is het van belang dat het secretariaat voortdurend op de hoogte is en blijft van de laatste stand van zaken van initiatieven op landelijk en regionaal niveau. De regiefunctie van het secretariaat richt zich voornamelijk op het in gang houden en verder uitbreiden van de inspanningen van werkgevers en overheden in de voorbeeldregio's. Verder wordt over de voortgang aan het Ministerie van Verkeer en Waterstaat gerapporteerd (middels voortgangsgesprekken) en worden de gemeenschappelijke belangen bewaakt.

In de zes voorbeeldregio's en de nieuwe regio's is vanuit de landelijke Taskforce veel werk te doen. De samenwerkingsprocessen zijn in sommige regio's nog broos en hebben veel steun en aanjagende acties vanuit de landelijke Taskforce nodig. De samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven is nog niet overal even stabiel en duurzaam. Het secretariaat fungeert als brug tussen de regio's en de landelijke Taskforce. De voortgang in de regio's en de gesignaleerde punten worden periodiek besproken om zo mogelijk gerichte actie te kunnen ondernemen.

De werkzaamheden van het secretariaat kennen zowel een procesmatige als een inhoudelijke component. De diverse werkzaamheden zijn sterk met elkaar verweven. Daarom is het de secretaris die in afstemming met het Ministerie en de voorzitter

Lodewijk de Waal de regie blijft voeren over het totale activiteitenpakket. Dit geldt zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau.

## **6. Leerpunten en conclusies na anderhalf jaar Taskforce**

Op basis van de ervaringen in de eerste periode van de TFMM kunnen de volgende leerpunten worden geformuleerd:

### *6.1 Over doelen en belangen*

#### *Regionale samenwerking tussen bedrijven en overheden*

Dit werkt alleen als er sprake is van een sense of urgency, gedeelde doelen, niet-vrijblijvende vrijwilligheid, erkenning van elkaars belangen en er zicht is op een win-win-situatie voor alle deelnemers.

#### *Voor werkgevers*

Met name vermindering van files, verbetering van de bereikbaarheid, kostenbesparing, maatschappelijk verantwoord ondernemen en imagowinst wegen voor werkgevers zwaar. Mobiliteitsmanagement is daarbij een kans om zich te profileren als moderne werkgever. Dit komt de motivatie en productiviteit van de werknemers ten goede en versterkt de positie op de arbeidsmarkt. De dreiging van een ministeriële regeling (i.c. de invoering van een puntensysteem) werkt als een stok achter de deur.

#### *Voor overheden*

Verbetering van de bereikbaarheid en in het verlengde daarvan de luchtkwaliteit staat centraal. Mobiliteitsmanagement biedt de kans om zich te profileren als innovatieve regio die van aanpakken weet. De koppeling van de TFMM-regio's met een budget van VenW voor projecten in het kader van Anders Betalen voor Mobiliteit (ABvM) vormt daarbij een belangrijke positieve prikkel.

### *6.2 Over het proces*

Het proces, de deelnemende partijen en de doelen verschillen per regio. Het op gang brengen van de samenwerking is dan ook maatwerk en is mede daardoor arbeidsintensief. Dit vraagt om een intelligente en gebalanceerde procesaanpak die zich richt op het opbouwen van vertrouwen, enthousiasme en commitment en het bundelen van krachten. Gevoel voor communicatie en aandacht voor cultuurverschillen tussen overheden en bedrijven zijn belangrijke voorwaarden voor geslaagde processen.

Een valkuil waar overheden en koepels van werkgevers regelmatig geneigd zijn om in te stappen, is om (te) langdurig te blijven stilstaan bij het structuur- en organisatievraagstuk van het vervolgproces. Dergelijke discussies kosten veel tijd en energie van alle betrokkenen en werken negatief uit op de motivatie. Het is productiever om "hands on" en gebiedsgericht aan de slag te gaan. De structuurdiscussie kan het best worden gevoerd op het moment dat er inhoudelijke overeenstemming is bereikt over aanpak en maatregelen. Een voorbeeld van een valkuil in dit verband is om eindeloos stil te blijven staan bij de exacte formulering van de doelstellingen. Dit kan alle vaart uit het proces halen. Een effectieve oplossing is gebleken om gezamenlijk een richting vast te

stellen en deze te volgen. Waar exact de eindstreep ligt is dan minder relevant. Een ander voorbeeld van een valkuil is het koppelen van verschillende dossiers. Ook dit kan grote vertraging opleveren, omdat hierdoor patstellingen ontstaan die vaak moeilijk te doorbreken zijn. Er moet voor gewaakt worden dat niet alles met alles in verband wordt gebracht.

In het proces is een onafhankelijke mobiliteitsmanager onontbeerlijk om de balans tussen de partijen te bewaren én om te zorgen dat de ideeën en plannen in actie worden omgezet. De mobiliteitsmanager moet de taal van het bedrijfsleven spreken. In de opstartfase (die loopt tot aan het convenant) kan deze rol van regisseur / coördinator worden vervuld door een persoon die afkomstig is van één van de betrokken partijen en die het vertrouwen van alle partijen geniet. Daarbij kan het in deze fase versnellend werken om 'iemand van buiten' te vragen om te assisteren met het structureren en formuleren van de doelen en belangen.

### *6.3 Over de marketing*

Ondernemers nemen in het algemeen eerder iets van een collega-ondernemer aan dan van een overheidspartij. Daarom hebben bedrijven die voorop lopen ('koplopers') een belangrijke voorbeeldfunctie. Naast de harde voordelen en de kostenafweging is imagowinst voor bedrijven een factor. Daarom is het belonen van de koplopers, bijvoorbeeld in de vorm van erkenning en publiciteit, kan een aanvullend argument zijn om deel te nemen aan het proces. In de gekozen aanpak en in de maatregelen (en de marketing daarvan) dient steeds de forenzende werknemer centraal te staan. Hij/zij is het immers die uiteindelijk kiest op welke manier hij/zij naar het werk gaat. Ook hier geldt dat verleiden beter werkt dan straffen of dwingen.

Er bestaat een sterke roep vanuit de regio's om een campagne over mobiliteitsmanagement gericht op werknemers. De TFMM richt zich wel degelijk op werknemers, zij het via het pad van de werkgevers. De TFMM begrijpt het belang van een campagne gericht op de werknemers (zij zijn degenen die van gedrag moeten veranderen) en zal zich inzetten om dat via zijn partners (o.a. vakbonden en het ministerie van VenW) te realiseren. Gebleken is dat het lastig is om, in een organisatie die druk bezig is met het opstellen van zijn eigen strategie, gelijktijdig een marketing-communicatiestrategie te formuleren; die is immers altijd een derivaat van de strategie. Echter, gaandeweg kwam en komt er meer duidelijkheid en focus in de aanpak.

### *6.4 Over opstartperikelen*

Anders dan voor bijvoorbeeld accountancy en juridisch advies bestaat er voor mobiliteitsmanagement nog geen volgroeiende markt van vraaggerichte aanbieders. Werkgevers die op zoek zijn naar oplossingen voor mobiliteitsmanagement kunnen op dit moment (nog) niet kiezen uit meerdere aanbieders met een integraal en op maat gesneden product waarin de behoefte en de beleving van werkgevers (en werknemers) centraal staat. De markt is nog volop in ontwikkeling en kenmerkt zich vooralsnog door een zekere aanbodgerichtheid, waarbij het aanbod bestaat uit een aanpak/advies waarin een beperkt aantal 'producten' van de aanbieder centraal staat.

Mobiliteitsmanagement vraagt om het doorbreken van bestaande werk- en denkprocessen binnen en tussen bedrijven en overheden. Het gaat er om op een nieuwe manier naar problemen te kijken en andersoortige oplossingen te implementeren. Dat is wennen. Dat geldt eveneens voor het tot stand brengen van duurzame samenwerking tussen ongelijksoortige partners. Mobiliteitsmanagement vraagt dan ook een zekere mate van cultuuromslag en deze kost tijd en energie.

Het ondertekenen van regionale convenanten is een belangrijke eerste stap. Om het aantal auto's in de spits te reduceren, zullen de convenantpartners de komende periode de afgesproken maatregelen ook daadwerkelijk moeten uitvoeren.