



Kennisplatform  
Verkeer en Vervoer

# Waar een wil is, is een effect

*Effectiviteit van mobiliteitsmanagement  
onderzocht en toegankelijk gemaakt*

*Rapport*

---

Colofon:

Kennisplatform Verkeer en Vervoer

Postbus 1031

3000 BA Rotterdam

010-282 5000

[kpvv@avv.rws.minvenw.nl](mailto:kpvv@avv.rws.minvenw.nl)

[www.kpvv.nl](http://www.kpvv.nl)

**Uitgevoerd door:**

ECORYS-AVM, Amsterdam

11 maart 2005

Met dank aan:

Anke Kole, Rijkswaterstaat Zuid-Holland

Jacqueline Boonstra, Rijkswaterstaat Zuid-Holland

Sandra Konijn, Rijkswaterstaat Noord-Holland

Johan Leferink, Provincie Gelderland

Carl Bieker, Provincie Gelderland

Ruud Landa, Stadsregio Rotterdam

Wendy Verdenius, VenM

Marion Patist, VenM

Wouter Verkerk, Verkeer.Advies

Bernette Venema, Verkeer.Advies

Jan Kok, VCC Zuid-Holland Zuid

Ronald de Bruijn, VCC Zuid-Holland Zuid

Ineke Spapé, SOAB

Cor Brandsema, dRO Amsterdam

Elly van der Braak, Milieudienst Amsterdam

Willem-Otto Hazelhorst, Adviesdienst Verkeer en Vervoer

Het Kennisplatform Verkeer en Vervoer ondersteunt decentrale overheden bij het ontwikkelen en realiseren van hun verkeer en vervoerbeleid. Het KpVV doet dit door:

- . het aanbieden van praktijkgerichte kennis
- . het organiseren van ontmoetingen en netwerken

Opdrachtgever: Kennisplatform Verkeer en Vervoer

ECORYS-AVM

Marco Martens

Hans Zuiver

Emiel Reiding

---

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
Dagdromen, frustraties en resultaten	5
Met mobiliteitsmanagement is veel te bereiken, mits.....	5
Succesvoorbeelden uit de praktijk	6
Vier manieren om de effectiviteit van mobiliteitsmanagement te laten toenemen	7
<b>Inleiding</b>	<b>10</b>
Doel van het rapport	10
Achtergronden	11
Maatregelen	11
Instrumenten	11
Gebiedsgewijze aanpak	12
Mobiliteitsmanagement en effecten	12
Opdrachtgever en afstemming	12
Leeswijzer	12
<b>Effectiviteit van mobiliteitsmanagement: Waar een wil is, is een effect</b>	<b>14</b>
1. Effecten van de gebiedsgewijze aanpak: conclusie van de cases	14
Middel is verheven tot doel	14
Sturing op projecten is zwak; beleidsdoelen hebben geen relatie met projectdoelen	
Weinig oog voor maatschappelijke relevantie van te behalen effecten	15
Resultaat is afhankelijk van enthousiast gedragen Wil	15
2. Mobiliteitsmanagement, een plaatsbepaling	15
Management, markt en probleemeigenaar	15
Gebiedsgewijze aanpak: begripsbepaling	16
Maatregelen en instrumenten	16
3. Doelbepaling: wat wil men met mobiliteitsmanagement bereiken?	17
Top down: nationale doelstellingen	17
Nationale doelen en lokale uitwerking: de case vervoermanagement	18
De Effectvelden voor mobiliteitsmanagement	19
4. De effectiviteit van mobiliteitsmanagement	21
Een schematische voorstelling	21
De rol van de overheid in de aanpak	22
De rol van de markt	23
Wie is verantwoordelijk voor het effect?	24
5. Monitoring en evaluatie	24
Toolkit Evaluatie MOST	25
Bijlage 1: de keuze van doelstellingen: indicatoren bij een aanleiding	26
Bijlage 2: mobiliteitsmanagement gewaardeerd: aanzet voor een methode	28
Bijlage 3: overzicht van maatregelen binnen mobiliteitsmanagement	30



---

## Samenvatting

### **Dagdromen, frustraties en resultaten**

Mobiliteitsmanagement is een onderwerp dat zich uitstekend leent voor dagdromen. Tegen relatief geringe kosten zijn er voor maatschappij, individuele burger en bedrijven grote voordelen te behalen: door een betere benutting van wat er al ligt en door duidelijke grenzen te stellen aan wat overlast geeft. Een duurzame en goed bereikbare woon- werk- en verblijfsomgeving is nog steeds een wenkend perspectief. De prachtige dromen hebben echter in de loop der tijd soms flinke butsen opgelopen:

- Van de 20% autokilometerreductie bij vervoermanagement is weinig terechtgekomen, noch van de eis om 50% van de bedrijven te interesseren voor het onderwerp.
- De people mover op Rivium heeft niet kunnen voorkomen dat inmiddels 80% van de medewerkers dagelijks met de auto komen.
- De meeste enthousiast begonnen carpoolcentrales zijn inmiddels gesneuveld
- Er zijn weinig voorbeelden van gebiedsgewijze aanpakken waar alle betrokkenen enthousiast over zijn.

### **Met mobiliteitsmanagement is veel te bereiken, mits.....**

Staat het er echt zo slecht voor? Liggen er geen kansen meer? Er is alle aanleiding om de wel bewezen effectiviteit van mobiliteitsmanagement op een rij te zetten en duidelijke conclusies te trekken. Daarmee zijn mogelijke frustraties te voorkomen. Deze ambitieuze opgave lag ten grondslag aan het project dat in opdracht van Kennisplatform Verkeer en Vervoer (KPVV) werd uitgevoerd. De resultaten worden onder meer verwerkt in een nieuw opgezette website en een campagne die alle lagere overheden betreft bij de mogelijkheden om met mobiliteitsmanagement veel meer resultaat te halen.

Mobiliteitsmanagement is en blijft een zaak van lagere overheden en zij moeten de drive vinden om resultaten te willen behalen. Een centrale conclusie binnen het project vestigt de nadruk op die drive of de wil om tot aanpak over te gaan. Daar ontbrak het in het verleden vaak aan waardoor de initiatieven halfslachtig of vrijblijvend werden uitgevoerd. Gelukkig is dat op veel plaatsen aan het veranderen. Daar onderkent men dat met mobiliteitsmanagement – vooral in een gebiedsgewijze setting – goede resultaten zijn te behalen. Inmiddels is ook duidelijk geworden aan welke voorwaarden dan moet worden voldaan. Kort samengevat:

- Goed inspelen op een zich voordoende aanleiding.
- Als overheid duidelijke keuzes maken.
- Bedrijven en andere partijen in een win-winsituatie betrekken bij de aanpak.

Mobiliteitsmanagement kent geen standaardrecept dat gegarandeerde resultaten oplevert. Duidelijk is dat een vrijblijvende insteek, gericht op 'leuke dingen voor de mensen' echter weinig effect zal hebben. Alles is afhankelijk van een duidelijke wil om resultaten te halen. Vele praktijkvoorbeelden tonen dit aan.

---

## Succesvoorbeelden uit de praktijk

Een belangrijk deel van het project concentreerde zich op de gebiedsgewijze aanpak. In een gebied komen veel partijen en veel belangen samen. Aan de ene kant een ideale context voor een op samenwerking gerichte aanpak, aan de andere kant een moeilijke opgave door de complexe rolverdeling. In de gepresenteerde voorbeelden is het gelukt duidelijkheid te krijgen over deze rolverdeling:

- De projectmanager voor het ArenA gebied in Amsterdam Zuidoost met stadion, winkels en kantoren kwam tot creatieve oplossingen voor de procedures rond een MER en een knellend wegennet.

- De gemeente Soest greep de duurzame reconstructie van bedrijventerrein Soestdijk aan om de parkeerproblemen op te lossen.

- De gemeente Leiden verbeterde de woonomgeving in Slaaghwijk door het reduceren van de bereikbaarheid. De ruim opgezette weg ter plekke werd versmald, geknipt en verlaagd.

- Op Oosteind in Papendrecht wordt na bemiddeling van VCC ZHZ gewerkt aan een 30% reductie van het autogebruik met een pakket aan maatregelen waaronder vervoermanagement. Aanleiding was een dijkverzwaring ter plekke en trekker het Hoogheemraadschap.

- Adviespunt vervoermanagement VenM in Utrecht ondersteunt bedrijvenkring Rijnsweerd bij het oplossen van hun parkeerproblemen.

- In Apeldoorn worden twee vestigingen van een ziekenhuis samengevoegd op een locatie met krappe parkeernormen. Het ziekenhuis bespaart zo op de kosten en krijgt op alle niveaus grip op de mobiliteit die wordt ontwikkeld.

- VINEX locatie Meerhoven in Eindhoven kreeg een Mobiliteitswinkel om het bezit van de tweede auto tegen te gaan in deze duurzaam opgezette wijk.

De voorbeelden zijn zeer verschillend. Toch is er een aantal algemene conclusies aan te verbinden:

- Het zijn allemaal voorbeelden van maatwerk: aanleiding – aanpak – partners zijn steeds op elkaar afgestemd.
- De behaalde of te behalen resultaten zijn niet onder één noemer te vatten. Als er doelstellingen benoemd zijn liggen ze op velden als: leefbaarheid, bereikbaarheid, duurzaamheid, enzovoort. Reductie van het autogebruik is vrijwel nergens meer een doelstelling.
- Het gaat nooit om zelfstandige maatregelen, altijd zijn de maatregelen ingebed in een breder doel. Bedrijven worden niet meer gestimuleerd om vervoermanagement te gaan doen, de noodzaak tot vervoermanagement vloeit logisch voort uit de aanpak van bijvoorbeeld het parkeerprobleem.
- Vanuit de voor mobiliteit verantwoordelijke overheden komt nog weinig sturing. Soms grijpen Adviespunten zelf een kans om zich nuttig te maken, soms zijn er partijen vanuit ruimtelijke of economische hoek die sturend zijn.

## Vier manieren om de effectiviteit van mobiliteitsmanagement te laten toenemen

Een belangrijke conclusie van het project is dat met Mobiliteitsmanagement niet één type resultaat kan worden bereikt. De effectiviteit van Mobiliteitsmanagement ligt juist in het benutten van kansen die zich op veel terreinen voordoen.

De belangrijkste aanbevelingen zijn in een viertal punten samen te vatten:

1. Een gebiedsgewijze aanpak kan alleen van de grond komen als er een duidelijke aanleiding is. Zonder de aanwezigheid van die aanleiding en een door alle betrokkenen onderkennen van die aanleiding is het niet zinvol een gebiedsgewijs project te starten.

Het meest voor de hand liggend is om aan te sluiten op een acuut probleem: grote parkeeroverlast, bezoekers die de locatie niet meer kunnen bereiken. Acute bereikbaarheidsproblemen spelen bijvoorbeeld rond grote evenementen, denk aan de chaos rond Dance Valley in 2001 of de strandfiles op zomerse dagen. Minder urgente problemen kunnen ook een goede aanleiding zijn om mobiliteitsmanagement in te zetten: een herstructurering van het gebied, verkeers- of milieuoverlast in de omgeving, onbenutte kansen om mobiliteit beter te organiseren. Naarmate een aanleiding als minder urgent wordt ervaren zal de overheid meer moeite moeten doen om andere betrokkenen te overtuigen (In laatste instantie kan ze terugvallen op juridisch instrumenten om een resultaat af te dwingen). Het volgende schema biedt een overzicht van het type gebied met de veel voorkomende aanleidingen.

Gebiedstypen mobiliteitsmanagement met belangrijkste aanleidingen voor een aanpak

	Aanleidingen voor aanpak
Bedrijven-gebieden	Reconstructie wegens veroudering of andere ingreep
	Parkeerproblemen / stalling voor vrachtauto's
	Onbereikbaarheid (geen CV aanwezig)
	Duurzame ontwikkeling van terrein
	Aanleidingen voor aanpak
Kantoren-gebieden	Verdichting of snelle groei (duurzame ontwikkeling)
	Parkeerproblemen / aanzicht gebied
	Ontbrekende vervoersvoorzieningen (vml. B-locaties)
	Verkeer- en parkeeroverlast in omliggende wijken / wegennet
	Aanleidingen voor aanpak
(mega) Winkelcentra	Te weinig klanten door onbereikbaarheid (parkeren, files)
	Te groot verkeersaanbod op pieken
	Nieuwbouw of verplaatsing
	Aanzicht gebied te veel op auto gericht, parkeeroverlast
	Aanleidingen voor aanpak
Binnensteden	Duurzame op vitaliteiten leefbaarheid gerichte inrichting
	Aanleidingen voor aanpak
Woongebieden	Oude wijken met weinig ruimte voor de auto
	Wijken met slechte structuur (mobiliteit is niet het probleem)
	Nieuwe wijken met lage dichtheden zonder goed OV
	Duurzame opzet van woongebieden
	Algemene verkeersoverlast
	Aanleidingen voor aanpak
Recreatie en evenementen	Onleefbare gebieden wegens recreatieverkeer
	Alleen met de auto bereikbare attracties
	Eenmalige evenementen
	Aanleidingen voor aanpak
Corridor aanpakken	Groot onderhoud (incidenteel)
	Structurele fileproblemen in de regio

2. Met mobiliteitsmanagement zijn resultaten **op veel terreinen te behalen**; kies per geval zorgvuldig of het gaat om minder autogebruik of iets anders. Laat ruimte voor ook andere partijen interessante effecten: betere bereikbaarheid, meer reizigers, lagere kosten.

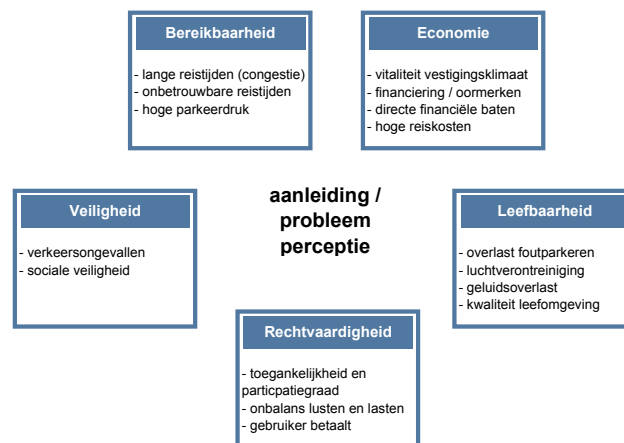
Mobiliteitsmanagement heeft anders dan verkeersmanagement of duurzaam veilig niet te maken met slechts één doel of type gewenst effect dat nationaal is vastgelegd. De effecten zitten elkaar op gebiedsniveaus ook vaak in de weg. Het verbeteren van

de bereikbaarheid zal soms ten koste gaan van de leefbaarheid. Wat voor de één een belangrijk doel is hoeft dat niet te zijn voor de ander. Het is aan de overheid om bij te dragen aan de juiste balans. In geslaagde projecten is het gelukt om een win-win situatie te bereiken.

Er zijn vijf effectvelden te onderscheiden:

- *Bereikbaarheid*: de bereikbaarheid van economische centra, betrouwbare reistijden, voldoende vrije parkeerplaatsen voor noodzakelijk verkeer.
- *Economie / vitaliteit*: een beter functionerend gebied, meer arbeidsplaatsen (meestal parallel aan bereikbaarheid).
- *Leefbaarheid*: geen overlast van overmatig autoverkeer of geparkeerde auto's, gebieden die voldoen aan milieuriichtlijnen en duurzaam zijn opgezet.
- *Veiligheid*: gebieden die sociaal veilig zijn te bereiken en bijdragen aan een optimale verkeersveiligheid (voldoen aan externe veiligheid).
- *Rechtvaardigheid*: attractiegebieden die voor iedereen toegankelijk zijn, lasten en lusten van de mobiliteit die eerlijk verdeeld zijn, geen eenzijdige stimulering van bepaalde groepen (gratis parkeerplaatsen versus ontbrekende fietsenstalling voor het personeel).

### De effectvelden van mobiliteitsmanagement



3. *Mobiliteitsmanagement zal veel meer projectmatig moeten worden opgesteld met een duidelijke keuze voor doelen en aanpak en met de mogelijkheid tot verantwoording achteraf. Momenteel worden nog nauwelijks eisen gesteld of verantwoording gevraagd.*

De conclusies over de gebiedsgewijze aanpak zijn vooral gebaseerd op de vele gesprekken die gevoerd zijn. Officiële evaluaties of zelfs projectplannen zijn nauwelijks beschikbaar (m.u.v. A10 west). Dat maakt het moeilijk om harde conclusies te trekken over de effectiviteit van mobiliteitsmanagement. De effectiviteit van de projecten zal toenemen als die effectiviteit ook onderdeel wordt van het project: meer oog voor doelen en in te zetten middelen. Zakelijker opgezette projecten maken het mogelijk eenvoudiger van elkaar te leren. Emotie en ideologie horen in de uitvoering geen rol te spelen.



---

Een betere weergave van met mobiliteitsmanagement te behalen of behaalde resultaten zal nodig zijn op het moment dat gestreden moet worden om de middelen van de *Brede Doel Uitsluiting*. Lokale overheden zullen meer en meer zelf een prioritering aanbrengen bij de verdeling van deze gelden.

#### 4. *Waar een wil is, is een effect!*

Resultaat of het gebrek aan resultaat heeft vooral te maken met de wil bij de overheid om keuzes te maken. Wat wil ze precies bereiken in het gebied? Hoeveel heeft ze daar voor over? Mobiliteitsmanagement of zelfs een reductie in het autogebruik is nooit een doel op zich. Als het probleem fout geparkeerde auto's is leidt dat tot een heel ander project dan als het gaat om te hoge verkeersbelasting van de wegen. Als duidelijk is waar het echt om moet gaan is het vervolgens aan de uitvoerders om dat resultaat ook te behalen. Deze splitsing tussen (beleids-)keuze en uitvoering biedt een waarborg vooraf dat de Wil ook tot het Effect leidt. Adviespunten, projectleiders of mobiliteitsmanagers zullen nooit aan de uitvoering beginnen als ze denken dat die Wil niet te realiseren is.

Dit is de theorie. In praktijk worden Adviespunten niet op 'output' aangestuurd, hoogstens hoeveel bezoeken ze afleggen en of aan alle administratieve verplichtingen wordt voldaan. Over de output van gebiedsgewijze projecten achteraf is weinig bekend. Met terugwerkende kracht concluderen de betrokkenen dan ook dat vooraf blijkbaar ook weinig druk op het resultaat stond. Harde keuzes ontbraken.

Aan de andere kant is het ook moeilijk voorstelbaar dat mobiliteitsmanagement met prestatiecontracten en bonus/malus regelingen gaat werken. Wel zal de verantwoordelijke overheid voorafgaande aan de uitvoering tot een duidelijker keuze voor het gewenste resultaat komen. En ook dat op de uitvoering zelf meer vanzelfsprekend de principes van normaal projectmanagement van toepassing zijn. Een gevolg van deze aanbeveling kan zijn dat de voorbereiding van de projecten langer duurt en soms zelfs stopt. Eerst zal met alle betrokkenen onderhandeld moeten worden over doelen en middelen. En als dat niets oplevert, dan maar geen aanpak. Liever een stopgezet project dan een kansloos resultaat.

Bij mobiliteitsmanagement zal niet zozeer 'verleiden' maar 'management' centraal moeten staan. Verleiden is een taak voor de aanbieder van vervoersproducten, de overheid heeft een maatschappelijke taak, voor de locaties zullen overheid en markt samen een manager moeten vinden.

Het belang van de 'wil' komt onder ander tot uiting bij de inzet van *instrumenten*. Anders dan bij maatregelen zijn instrumenten eenzijdig wettelijk op te leggen en daardoor geschikt om elk gewenst effect te halen. Een dergelijke inzet zal wel ten koste gaan van het draagvlak en daarom op termijn contra productief zijn. Als het echt moet heeft de overheid instrumenten altijd achter de hand.



---

# 1 Inleiding

Mobiliteitsmanagement omvat een groot aantal maatregelen. Daarmee zijn resultaten te boeken die belangrijk zijn voor de samenleving als geheel, maar ook voor individuele bedrijven of personen. Het gaat echter niet om één maatregel en één effect. Bovendien ligt de uitvoering versplinterd bij vele lokale overheden en zijn evaluaties geen standaard procedure. Het is kortom lastig om een goed beeld te krijgen van die resultaten (of effecten). Deze omstandigheid tast de toepasbaarheid van mobiliteitsmanagement aan en zal het moeilijker kunnen maken om het onderwerp hoog op de bestuurlijke agenda te houden als er bezuinigd moet worden of prioriteiten binnen een Brede Doel Uitkering verschuiven.

Er is dus volop aanleiding om de te behalen effecten van mobiliteitsmanagement op een rij te zetten. Daarmee wordt de demonstratiewaarde vergroot: “Kijk, daar is mobiliteitsmanagement ook een oplossing voor”. Tegelijkertijd zijn er lessen te leren uit de wijze waarop met mobiliteitsmanagement die resultaten zijn behaald. Dergelijke lessen verhogen de effectiviteit van de inzet en maken het mogelijk harder de discussie aan te gaan over de noodzaak van extra infra of eenzijdig opleggen.

We concentreren ons op de gebiedsgewijze aanpak. Juist bij de aanpak binnen een gebied komt mobiliteitsmanagement goed tot haar recht. Het dwingt alle betrokkenen tot een zinvolle afweging te komen, waarborgt het maatschappelijk belang en pakt voor iedereen zichtbaar zaken op die anders bleven liggen. Het rapport biedt daartoe vele voorbeelden:

- Kantoren lossen hun eigen parkeerprobleem op in Rijnsweerd
- Mobiliteit wordt rond evenementen dwingend en met succes geregeld om catastrofes als rond Dance Valley te voorkomen
- Twee Apeldoornse ziekenhuizen plegen gezamenlijk nieuwbouw en weten te besparen op parkeergarages zónder de buurt met de auto's op te zadelen.
- Goede communicatie wist een ramp bij het herstel van de A10-west te voorkomen en leverde en passant een 5% blijvende daling van het autoverkeer op.

## 1. Doel van het rapport

Dit rapport gaat over de effecten van gebiedsgewijze aanpakken van mobiliteitsmanagement en de maatregelen die daarbij benut zijn.

- Welke resultaten zijn met mobiliteitsmanagement te halen en welke valkuilen doen men op tijdens het proces?
- Welke resultaten zijn van projecten in het veld te eisen en wat kan ik over mobiliteitsmanagement aan mijn bestuurders verantwoorden?

Deze laatste vraag wordt actueel op het moment dat met de *BDU*<sup>1</sup> (Brede Doeluitkering) alle mobiliteitsgelden in één grote pot verdwijnen.

---

<sup>1</sup> De gebundelde doeluitkering wordt op termijn ontschot waardoor een lokale overheid zelf kan bepalen of ze geld aan OV, vervoermanagement of onderwijs geeft.

---

Op deze vragen heeft dit rapport een antwoord. Het rapport is gebaseerd op een inventarisatie van evaluaties die op het gebied van mobiliteitsmanagement in de loop der tijd zijn verricht en een aantal gesprekken met betrokkenen. Dit heeft een schat aan informatie opgeleverd, waar de bijlage een volledig beeld van geeft.

Het rapport bevat geen doelstelling waar mobiliteitsmanagement zich de komende jaren op kan richten. *McKinsey* kwam 10 jaar geleden voor vervoermanagement met de doelstelling:

50% van de 50+ bedrijven activeren voor vervoermanagement opdat uiteindelijk 4% minder autokilometers in de spits worden gereden<sup>2</sup>.

Alleen al vanwege de inmiddels vrijwel voltooide decentralisatie is een dergelijke centrale doelstelling of wensbeeld momenteel niet meer mogelijk. De opgave waar we nu voor staan is om de decentrale overheden voorbeelden te laten zien van manieren waarop er maatschappelijke relevante resultaten mee zijn te behalen.

## 2. Achtergronden

### Maatregelen

De effectiviteit van mobiliteitsmanagement is in laatste instantie de effectiviteit van de in te zetten maatregelen. Er zijn vele aanpakken ontwikkeld en in de praktijk geprobeerd en deze zijn meestal redelijk geëvalueerd: stimuleren van vervoermanagement, introduceren van autodate, aanleg van carpoolpleinen en transferia, enzovoort. Deze instrumenten zijn in dit rapport beschreven en toegankelijk gemaakt. Daarbij is gebruik gemaakt van de parallel lopende inventarisatie van Ligtermoet & Partners.

Maatregelen (acties gericht op een doel) staan tegenover instrumenten zoals die voor de overheid wettelijk zijn bepaald (bestemmingsplan, verordening).

Bij de behandeling van de individuele maatregelen is speciale aandacht besteed aan de context of situatie waarin de inzet plaatsvond en een bepaald effect werd behaald. Het gaat vrijwel altijd om maatregelen die vooral gebiedsgewijs een impact kunnen hebben, op nationaal niveau zijn ze veel moeilijker toepasbaar. We hebben ervoor gekozen ook enkele 'mislukte' initiatieven te presenteren, omdat ook hier veel van te leren valt.

### Instrumenten

Naast maatregelen zijn er ook instrumenten: een verkeersbesluit, een bestemmingsplan of een convenant. Instrumenten staan de overheid ter beschikking om voorzieningen te treffen of de financiering rond te krijgen. Een overzicht van de meer dan 39 juridische instrumenten die van belang zijn voor mobiliteitsmanagement vindt u binnenkort (1<sup>e</sup> helft 2005) op de website van KpVV.

---

<sup>2</sup> Benutzen naast Bouwen; 1994, in: Status Kansrijk, de ontwikkeling van vervoermanagement; L+L 1998

---

### Gebiedsgewijze aanpak

De nadruk ligt op de gebiedsgewijze aanpak. In een gebiedsgewijze aanpak is het minder relevant de bijdrage van de individuele maatregelen te analyseren. Het gaat om meerdere maatregelen die bij meerdere partijen liggen: ondernemers, vervoerders, lokale overheid, ontwikkelaars, enzovoort. Samen vormen ze een pakket dat voor iedereen acceptabel is en samen zullen de instrumenten ervoor zorgen dat de neergezette doelen gehaald kunnen worden.

De gebiedsgewijze aanpak wordt al langer toegepast bij vervoermanagement. In plaats van individuele bedrijven wordt een heel gebied aangepakt. Op deze wijze wordt het mogelijk aandacht te besteden aan bedrijfsoverstijgende aspecten (bijvoorbeeld ontbrekend OV) en neemt de effectiviteit van de aanpak toe. De aanpak kan zich bij uitstek focussen op lokale problemen en aanleidingen.

Er zijn vele vormen van gebiedsgewijze aanpak. Ze is niet alleen relevant in een beheerfase (als de bedrijven er al gevestigd zijn), maar ook in de opzet of reconstructie van terreinen. Op die momenten is het mogelijk ook de ruimtelijke opzet aan te passen om tot een meer duurzame opzet te komen.

### Mobiliteitsmanagement en effecten

Gewenste effecten of effectiviteit was tot voor kort binnen mobiliteitsmanagement geen belangrijk thema (recentelijk heeft dit thema op veel plaatsen wel veel aandacht). Dit heeft tot gevolg dat het moeilijk is om met harde getallen te komen of met eenduidige aanbevelingen. Reduceren van het aantal autokilometers of autogebruik geldt vrijwel nergens nog als doel, ook niet in de Nota Mobiliteit (zie paragraaf 2.2). Wat ervoor in de plaats komt is niet altijd benoembaar of hanteerbaar. Veel keuzes zijn binnen mobiliteitsmanagement nog te maken om wel tot een grotere duidelijkheid te komen. Voor een deel maakt dit rapport die keuzes al. In die zin is het geen strikt evaluerende studie maar een wellicht nuttige bijdrage aan effectievere vormen van mobiliteitsmanagement.

Deze rapportage bevat vele voorbeelden van succesvolle aanpakken. Deze voorbeelden kenmerken zich vaak door een duidelijk beeld van de effecten die men wilde bereiken. Meestal lukte het dan ook om resultaten te behalen. Dit inzicht komt terug in de titel van het rapport: *“Waar een wil is, is een effect”*

### 3. Opdrachtgever en afstemming

Opdrachtgever voor het rapport was Kennisplatform Verkeer en Vervoer (KPVV) in samenspraak met Rijkswaterstaat, directie Zuid-Holland. Bij de totstandkoming is intensief overleg gepleegd met AVV, verantwoordelijk voor de meeste effectstudies en nog steeds betrokken bij veel projecten op dit gebied.

### 4. Leeswijzer

Dit rapport bevat de hoofdboodschap van het onderzoek naar de effectiviteit van mobiliteitsmanagement. Het is een raamwerk om effecten binnen mobiliteitsma-

---

materiaal en de opgedane ervaringen leidt dit raamwerk tot een conclusie over de effectiviteit van mobiliteitsmanagement.

Het voorbeeldenboek toont de belangrijkste ervaringen bij de gebiedsgewijze aanpak en bevat een groot aantal cases. Om deze cases toegankelijk te maken is gekozen voor een raamwerk dat uitgaat van het type gebied (bedrijfsgebied, woonwijk, enzovoort) en de aanleiding die aanwezig was om tot een aanpak over te gaan.

Het volledige rapport is te vinden op [www.kpVV.nl](http://www.kpVV.nl). Hierin vindt u onder meer onderbouwingen en gespreksverslagen. Het hoofdrapport is gebruikt als basis voor de vulling van de website van KpVV met informatie over maatregelen, effecten en gebiedsgerichte aanpak van mobiliteitsmanagement.

---

## 2 Effectiviteit van mobiliteitsmanagement: Waar een wil is, is een effect

### 1 Effecten van de gebiedsgewijze aanpak: conclusie van de cases

Om uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van mobiliteitsmanagement, is een groot aantal cases onderzocht. Deze cases zijn te vinden in het voorbeeldenboek. De meeste onderzochte cases betreffen succesverhalen. Direct betrokkenen zijn enthousiast over het resultaat en meestal terecht. In de meeste gevallen lijkt het precieze resultaat echter moeilijk te omschrijven en is het nog moeilijker een uitspraak te doen over 'effectiviteit'.

In dit rapport geven we allereerst een overzicht van de belangrijkste conclusies die te trekken zijn uit de gepresenteerde voorbeelden. In het vervolg van het hoofdstuk worden deze conclusies uitgewerkt tot aanbevelingen om in de toekomst tot betere uitspraken over effectiviteit te komen (en dus tot beter mobiliteitsmanagement).

De belangrijkste conclusies:

#### **Middel is verheven tot doel**

In veel projecten wordt niet bewust met doelstellingen, effecten of output omgegaan. Deze projecten zijn primair gericht op het realiseren van de 'throughput', oftewel het van de grond krijgen van een aanpak. Als de aanpak gericht is op een nieuwe voorziening zal verder het aantal gebruikers daarvan gemonitord worden. De huidige concentratie op 'throughput' in een project is vergelijkbaar met de keuze in het verleden voor doelen als: 'verhogen aandeel carpool'.

Bij een op uitvoering gerichte organisatie als VenM richt alle aandacht zich op de aanpak zelf. Die aanpak is gericht op het creëren van nieuwe voorzieningen geboden waarvan het aantal gebruikers intensief gevolgd wordt (digitaal carpoolplein, bedrijvenbus, Checklist VVM op CD ROM).

#### **Sturing op projecten is zwak; beleidsdoelen hebben geen relatie met projectdoelen**

Het goed formuleren van de gewenste effecten in een beleidsmatig relevante context blijkt behoorlijk lastig te zijn. In een complexe omgeving slokt het proces vrijwel alle aandacht op. Dit geldt des te meer omdat de processen zo lang duren. De indruk bestaat dat de koppeling tussen de aanpakken bij adviespunten en bredere beleidsdoelen vrij zwak is. De regionale overheden zijn nog niet gewend om adviespunten op de te verwachten effecten te sturen en zijn op dit moment actief zoekend naar een geschikt instrumentarium (Rotterdam, Gelderland). Het is daarom op dit moment niet mogelijk om in strikte zin uitspraken te doen over de effectiviteit van de gehanteerde maatregelen, enkel over de efficiency kan iets gesteld worden.

#### **Weinig oog voor maatschappelijke relevantie van te behalen effecten**

Er heerst bij de Adviespunten verwarring over het type doelen waarbinnen ze moeten werken. Men is het er over eens dat 'terugdringen van het autogebruik' of

---

‘interesseren voor vervoermanagement’ als doelen niet meer relevant zijn. ‘Verbeteren van de bereikbaarheid’ scoort verreweg het beste als het gaat om een gemeenschappelijke noemer van hun activiteiten. Met deze doelstelling kunnen de Adviespunten goed leven. Het is de vraag of met doelen gericht op bereikbaarheid en economie niet alleen de belangen van de bedrijven in het gebied worden gediend en niet die van de samenleving als geheel.

### **Resultaat is afhankelijk van enthousiast gedragen Wil**

Deze conclusie betekent zeker niet dat er geen goede resultaten of leerzame ervaringen zijn opgedaan. Deze bruikbare ervaringen hebben steeds één element gemeenschappelijk: vanwege een duidelijke aanleiding is het daar gelukt om een aanpak van de grond te krijgen bedoeld om de kwestie aan te pakken. Alle middelen en maatregelen, alle afspraken met partners waren daar op afgesteld. Op dat moment bleek het mogelijk om vrijwel elk gewenst resultaat te bereiken. Waar een wil is, is een effect. Het belang van de ‘wil’ komt ook tot uiting bij de inzet van instrumenten. Anders dan bij maatregelen zijn instrumenten eenzijdig wettelijk op te leggen en daardoor geschikt om elk gewenst effect te halen. Een dergelijke inzet zal wel ten koste gaan van het draagvlak en daarom op termijn contra productief zijn. Als het echt moet heeft de overheid instrumenten altijd achter de hand.

## **2 Mobiliteitsmanagement, een plaatsbepaling**

### **Management, markt en probleemeigenaar**

De heer Van Sevanant verwoorde mobiliteitsmanagement op het EPOMM<sup>3</sup> als volgt:

“Mobiliteitsmanagement faciliteert de interactie tussen vraag en aanbod, in een op samenwerking en duurzaamheid gericht beleids- en planproces.

Mobiliteitsmanagement faciliteert de effectieve afstemming tussen partners en maakt gebruik van het noodzakelijke instrumentarium wat betreft management, communicatie en promotie.”

Dit is een brede definitie met grote nadruk op de aspecten ‘management’ en ‘samenwerking’. De overheid kan het niet alleen: ze kan niet alleen een maatregel als carpoolen stimuleren, ze kan niet alleen een gebiedsgewijze aanpak van de grond tillen. De aard van het werkveld laat dat niet toe. Een betere afstemming van vraag en aanbod vraagt een duidelijke inbreng van de markt. Het is niet reëel van de overheid te eisen dat ze zonder de bedrijven zelf de problemen in het bedrijvenpark oplost. In de nota Mobiliteit speelt ‘problemeigenaarschap’ dan ook een belangrijke rol. De overheid zoekt actief naar partners om problemen rond bereikbaarheid en mobiliteit op te lossen.

Management zit al in het woord mobiliteitsmanagement opgesloten.

---

<sup>3</sup> European Platform on Mobility Management



---

Voor dit rapport is het begrip '*management*' van centrale betekenis. Goed management is nodig om van beleidsvisies werkbaar op te maken en om een vruchtbare, op effectiviteit gerichte samenwerking van de grond te krijgen. De rol van de mobiliteitsmanager is extra belangrijk omdat het om zoveel belangen en partijen gaat. Voor een nadere invulling van de mobiliteitsmanager: zie bijlage o

### **Gebiedsgewijze aanpak: begripsbepaling**

Mobiliteitsmanagement kent twee gescheiden maar verwante beleidsthema's:

#### **Mobiliteitsmanagement als een integraal, gebiedsgericht verkeers- en vervoersbeleid ('locatiebereikbaarheid')**

De nadruk ligt hier niet op afzonderlijke instrumenten maar op de beleidsopgave zelf: hoe is samenhang in het instrumentarium aan te brengen zodat de aanpak voor het betrokken gebied tot meer leidt dan de som der delen. Mobiliteitsmanagement heeft dan een belangrijke rol bij de afstemming van de vele op verkeer en vervoer gerichte maatregelen. In deze benadering heeft ze raakvlakken met RO-, milieu of economisch beleid. Vaak is de inzet van dergelijke projecten hoog: een herontwikkeling van een gebied, de aanpak van een serieus bereikbaarheidsprobleem.

#### **Mobiliteitsmanagement als verzameling 'flankerende maatregelen'**

De maatregelen hebben gemeen dat de uitvoering bij de lagere overheden ligt. Van oudsher werden ze tot het 'flankerend beleid' gerekend. Voorbeelden zijn: verkeersmanagement, parkeerverwijssystemen, vervoermanagement, autodate, thuiswerken en vele andere maatregelen.

In dit rapport ligt de nadruk op de gebiedsgewijze aanpak (hoofdstuk 1). Om tot een goed begrip van de integrale, gebiedsgewijze aanpak te komen zal ook kort worden ingegaan op de beschikbare maatregelen, en dan met name op de wijze hoe die uitpakt in de verschillende gebieden (hoofdstuk 4).

### **Maatregelen en instrumenten**

Binnen mobiliteitsmanagement is veel ervaring opgedaan met losse *maatregelen*. Deze concentreerden zich meestal rond de introductie van nieuwe vervoersconcepten of van reeds bestaande, maar onderbenutte alternatieven voor de auto. Vooral in een gebiedsgewijze toepassing bleken bepaalde maatregelen goed te werken:

- autodate in oude wijken met een hoger opgeleide bevolking
- carpoolpleinen op corridors naar grote steden.

Maatregelen zijn per situatie aanpasbaar en vertonen onderling grote verschillen. Van het stimuleren van thuiswerken tot de aanleg van carpoolpleinen, van het ruimte bieden aan autodate tot het opstellen van een vervoerplan.

---

De overheid heeft bij mobiliteitsmanagement ook **instrumenten** ter beschikking. Dit zijn juridisch vastgelegde middelen die haar in principe veel macht geven.

- Om de verkeersoverlast tegen te gaan kan een weg met een verkeersbesluit worden afgesloten.
- Om parkeerproblemen tegen te gaan kan belanghebbenden parkeren al het woon-werkverkeer weren.
- Om een terrein bereikbaar te houden kan de overheid onbeperkt asfalt uitrollen en bussen laten rijden.

Zoals de voorbeelden aantonen is met instrumenten het probleem effectiviteit geheel te omzeilen. Met een wettelijke maatregel is altijd resultaat te halen. De inzet van dergelijke instrumenten zal niet bij iedereen goed vallen en er zijn er soms hoge handhavingkosten mee gemoeid.

Mobiliteitsmanagement omvat zowel maatregelen als instrumenten en daarmee is het voor overheden mogelijk per situatie een optimum te vinden tussen draagvlak en effectiviteit: samenwerken als het kan, dreigen als het moet. “Speak gently but carry a big stick”, zoals Theodore Roosevelt al zei.

### 3 Doelbepaling: wat wil men met mobiliteitsmanagement bereiken?

Waar andere beleidsvelden gericht zijn op een eenduidig effect staat mobiliteitsmanagement voor een lastige opgave. Het kent geen algemeen aanvaarde kern of doel:

- Verkeersmanagement: verbeteren van de doorstroming
- Duurzaam veilig: minder verkeersslachtoffers
- Korte Ritten: hoger aandeel fiets
- Mobiliteitsmanagement:....minder auto's, betere bereikbaarheid, ...?

Men kan het probleem van eenduidige doelen negeren en dit geheel bij de gebieden zelf neerleggen. Laten de partijen per situatie zelf bepalen wat ze als doel voor de aanpak nemen. De inventarisatie bevat voorbeelden van deze **bottom up** benadering van doelstellingen. Vaker blijkt echter dat er in het geheel geen expliciete doelstellingen zijn gekozen.

Mobiliteitsmanagement kent ook een nationale component, al was het maar omdat er vanuit de Rijksoverheid middelen beschikbaar worden gesteld aan de lagere overheden. Het is daarom zinvol om te kijken op welke wijze mobiliteitsmanagement bij kan dragen aan op nationaal niveau relevante doelen (**topdown**).

#### Top down: nationale doelstellingen

De nota's Mobiliteit en Ruimte bieden aanknopingspunten voor een topdown benadering van gewenste effecten. De nota's bevatten weliswaar geen expliciete doelstellingen, maar zijn opgebouwd vanuit een duidelijke keuze voor de volgende aandachtspunten<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Relatie tussen nota Ruimte en hoofdlijnen nota mobiliteit (bijlage bij brief Peijs aan 2e Kamer, 28 mei '04)

1. Versterken van ruimtelijke economische positie van Nederland.
2. Een betere benutting van de beschikbare ruimte en infrastructuur.
3. Een hogere betrouwbaarheid op de netwerken met in het algemeen een kortere reistijd (mobiliteit).
4. Meer aandacht voor de kwaliteit van de gebouwde omgeving / leefomgeving (ruimte).
5. Veiligheid (extern) en milieu als belangrijke randvoorwaarden.
6. Een decentrale sturingsfilosofie met duidelijk gescheiden verantwoordelijkheden tussen overheden onderling en tussen overheid en markt.

Deze doelstellingen zijn in principe ook te gebruiken om mobiliteitsmanagement op lokaal niveau een concrete invulling te geven (als ware het nationaal te bepalen beleid). Over de wijze waarop dat kan geeft bijgaand schema een voorbeeld.

*Doelstellingen Rijksnota's en de relevantie voor mobiliteitsmanagement. Bron: Relatie tussen nota Ruimte en hoofdlijnen nota mobiliteit (bijlage bij brief Peijs aan 2<sup>e</sup> Kamer, 28 mei 2004)*

	Doelstellingen nota's Ruimte en Mobiliteit	Relevantie voor gebiedsgewijze vormen van mobiliteitsmanagement	Effecttermen (indicatief)
1	Versterken van ruimtelijke economische positie van Nederland als basisuitgangspunt.	Bijdrage aan succesvolle gebiedsontwikkeling, groei werkgelegenheid d.m.v. betere bereikbaarheid	Betere bereikbaarheid: - hogere capaciteit toeleidende wegen en OV-lijnen - meer mensen / klanten binnen x minuten reistijd
2	Een betere benutting van de beschikbare ruimte en infrastructuur.	Bijdrage aan gebiedsintensivering d.m.v. aandacht voor mobiliteitsoplossingen en bijdragen aan corridorstudies	Betere benutting: - betere verhouding inpandig / straatparkeren (minder parkeerplaatsen) - minder toeleidend autoverkeer van / naar gebied
3	Een hogere betrouwbaarheid op de netwerken met in het algemeen een kortere reistijd (mobiliteit).	Informatieverstrekking over filevorming op toeleidende wegen	Hogere betrouwbaarheid netwerk, kortere reistijden
4	Meer aandacht voor de kwaliteit van de gebouwde omgeving / leefomgeving (ruimte).	Betere inrichting met zorgvuldige inpassing van de auto (met name parkeren)	Hogere leefbaarheid (in relatie tot verkeer)
5	Veiligheid (extern) en milieu als belangrijke randvoorwaarden.	Duurzame bedrijfsterrainen	- Minder 'gevaarlijke' auto's door kwetsbare gebieden - Handhaving milieubepalingen (Verruimde reikwijdte) - Minder gebiedsgebonden autokilometers
6	Een decentrale sturingsfilosofie met duidelijk gescheiden verantwoordelijkheden tussen overheden onderling en tussen overheid en markt.	Een goede afstemming tussen lokale overheden en lokale partners	Goed management! - kort planproces - heldere afspraken (convenanten) - reële doelbepaling

#### Toelichting bij schema

De bekende doelstellingen voor mobiliteitsmanagement ('verminderen van het autogebruik', 'verbeteren aandeel OV') komen in dit schema niet terug. De groei van de mobiliteit en de positie van de auto daarin wordt op nationaal niveau als een gegeven gezien. Wel wordt duidelijk onderkend dat op regionaal niveau extra accenten nodig zijn: meer aandacht voor OV in het volle westen, meer ruimte voor de auto op de hoofdassen en op het platteland.

De Nota Mobiliteit geeft op weinig terreinen harde doelen. Voor een decentraal thema als mobiliteitsmanagement al helemaal niet. Toch bieden de wel geformuleerde doelstellingen lagere overheden een kader om tot een zinvolle invulling te komen van mobiliteitsmanagement. Dat zal steeds gebiedsgewijs en per situatie kunnen gebeuren. Er kan geen sprake zijn van nationaal opgelegde doelstellingen.

#### Nationale doelen en lokale uitwerking: de case vervoermanagement

Begin jaren 90 begonnen de proefprojecten vervoermanagement met een ambitieuze doelstelling: 20% reductie van de niet noodzakelijke **autokilometers** bij bedrijven.

---

Op deze doelstelling werden bedrijven geworven en op deze doelstelling werd de projecten geëvalueerd. Lang niet alle bedrijven bleken de gestelde doelstelling te halen (het gemiddelde kwam op een reductie van 7% uit<sup>5</sup>. Belangrijker was de constatering dat deze doelstelling niet echt bleek te leven bij het bedrijfsleven. Autokilometers in het woon-werkverkeer werden niet bijgehouden en waren geen issue. Wel ging men secuur om met de autokilometers in het zakelijk verkeer: die kosten veel meer geld en raken de bedrijfsuitvoering. Bedrijven waren met andere woorden weinig gemotiveerd om zich voor deze doelstelling in te zetten.

Deze nationale doelstelling is uiteindelijk ook losgelaten en werd vervangen door een meer pragmatische doelstelling: minstens 50% van de 50+ bedrijven *voor vervoermanagement interesseren*. De Adviespunten stonden daarmee voor de opgave om zoveel mogelijk bedrijven te bezoeken. Een monitorsysteem (Remove) werd op deze doelstelling ingericht en regionale overheden moesten verantwoording afleggen aan Den Haag over het al dan niet halen van deze doelstelling. De eerste scheurtjes werden zichtbaar toen veel regio's kozen voor een eigen invulling (bijvoorbeeld gebiedsgewijs i.p.v. individueel te werken) en een eigen monitorsysteem gingen opzetten. Onduidelijk bleef ondertussen de precieze invulling van 'voor vervoermanagement interesseren'. Deze doelstelling bracht de adviseur in de rol van missionaris: het goede nieuws verbreiden en zieltjes winnen. Deze vermenging van 'adviseur' en 'missionaris' heeft de beeldvorming van vervoermanagement geen goed gedaan.

Inmiddels is ook Remove losgelaten en is iedereen het erover eens dat alleen het voldoende bezoeken van bedrijven geen interessant middel, laat staan doel is voor vervoermanagement. De grote vraag: WAT DAN? is nog lang niet in alle gebieden voldoende beantwoord. Vervoermanagement is verbreed naar mobiliteitsmanagement en geheel gedecentraliseerd. Elke regio afzonderlijk geeft nu een eigen invulling. Een aantal zaken zijn te constateren:

- Verminderen van het autogebruik is nergens meer populair hoewel het nog steeds op de achtergrond sterk speelt.
- Verbeteren van de bereikbaarheid of economische vitaliteit staan veel meer op de voorgrond (zie VCZ ZHZ, Verkeer. Advies – locatiebereikbaarheid).
- Als resultaten worden echter ook nog steeds genoemd: initiatieven van de grond getild, haalbaarheidsonderzoeken verricht, draagvlak verworven: erg procesmatig gerichte resultaten.

### **De Effectvelden voor mobiliteitsmanagement**

Mobiliteitsmanagement heeft op het niveau van gebieden behoefte aan een nieuwe set aan doelstellingen. Deze doelstellingen moeten maatschappelijk relevant zijn en de inzet van een overheid rechtvaardigen. Ze moeten ook in staat zijn om andere partijen voor een aanpak te interesseren. Tenslotte kan het geen kwaad te onderkennen dat mobiliteitsmanagement niet alleen om mobiliteit gaat. Elementen als ruimte, economische ontwikkelingen en milieu grijpen steeds meer in op het mobiliteitsbeleid.

---

<sup>5</sup> Voornaamste bron: "Status Kansrijk: de ontwikkeling van vervoermanagement in Nederland, 1980 – 1998"; AVV 1998.

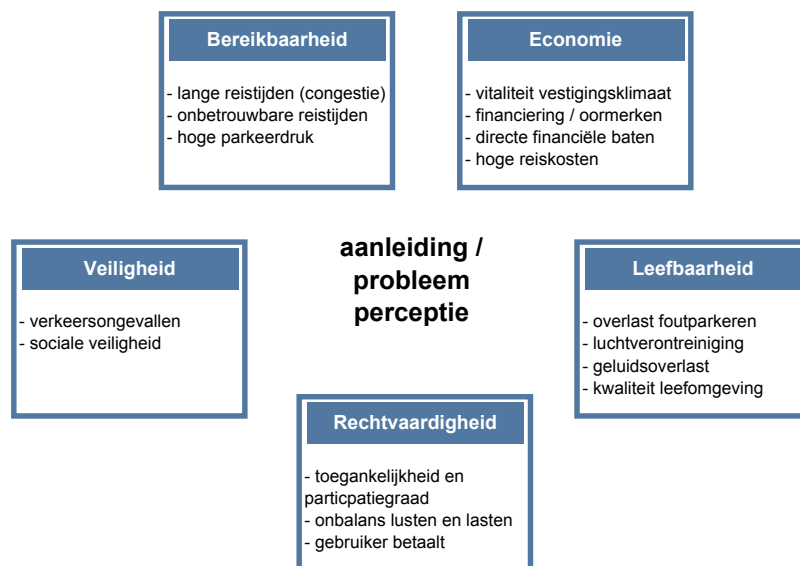
Het terugdringen van de automobilititeit als doel op zich is eigenlijk nergens meer aan de orde (wel om aan milieueisen te voldoen, het gebied bereikbaar te houden, enzovoort).

Op basis van deze ervaring en concepten elders ontwikkeld (met name TDM Encyclopedie) komen we tot de volgende opstelling voor vijf 'effectvelden': de gebieden waar met mobiliteitsmanagement resultaat is te halen:

- **Bereikbaarheid:** De mate waarin een gebied goed bereikbaar is, geen last heeft van congestie en in met een acceptabele reistijd voor de gebruikers.
- **Economie:** (als zelfstandig doel gerelateerd aan bereikbaarheid) De mate waarin wordt bijgedragen aan een vitale omgeving, meer werkgelegenheid of hogere inkomsten, hogere reiskosten.
- **Leefbaarheid:** De mate waarin een gebied leefbaarder wordt, de openbare ruimte kwalitatief goed wordt beoordeeld door de gebruikers en de verkeersbelasting op het milieu afneemt (in termen van visuele hinder geparkeerde auto's, geluidsbelasting, uitstoot schadelijke stoffen, enzovoort)<sup>6</sup>.
- **Veiligheid:** De mate waarin wordt bijgedragen aan verkeersveiligheid, externe veiligheid of sociale veiligheid. In de praktijk van mobiliteitsmanagement gaat het vooral om het laatste.
- **Rechtvaardigheid:** Zijn de gebieden ook voor iedereen toegankelijk ('kan iedereen participeren in mobiliteit')? Zijn de lusten (baten) en de lasten (kosten) van mobiliteit rechtvaardig verdeeld? Is het niet zo dat automobilisten gratis kunnen parkeren bij het bedrijf en de fietsers geen stalling hebben?

De maatschappelijke baten van mobiliteitsmanagement worden met deze 5 typen redelijk afgedekt. Het schema vat deze vijf velden samen.

De effectvelden van mobiliteitsmanagement. Noot: 'Innovatie' (centraal element programma Mobiliteitsmanagement van SenterNovem) zit hier niet bij.....



De velden bieden voor alle betrokkenen interessante effecten. Een overheid zal meer geïnteresseerd zijn in een rechtvaardiger samenleving of een aanvaardbare milieu-belasting, omwonenden zal het gaan om de leefbaarheid en de bedrijven gaat het om een goede bereikbaarheid. In een gebiedsgewijze aanpak is het de kunst om alle relevante effecten in één aanpak te verbinden (zodat iedereen er beter van wordt of niemand slechter). In elke gebiedsgewijze aanpak zal de overheid, maar ook alle andere betrokkenen, opnieuw moeten formuleren wat ze met het project wil bereiken en hoe ze dit wil doen

Bijlage 2 bevat een compleet overzicht per thema van bruikbare indicatoren en vooral: van de aanleidingen waarin die maatregelen goed kunnen werken

#### 4 De effectiviteit van mobiliteitsmanagement

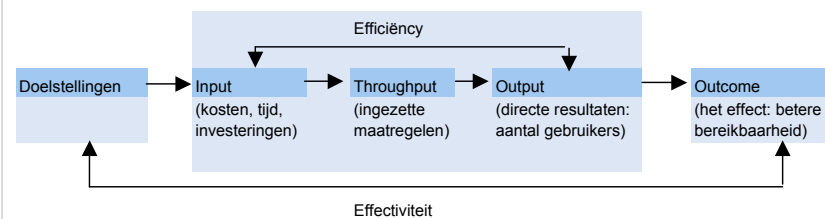
De effectiviteit van mobiliteitsmanagement kan alleen in context bepaald worden. Er dient per geval een relatie gelegd te worden tussen de ingezette middelen en de gekozen doelstellingen. Het resultaat zal tenslotte gemeten moeten worden. De meeste projecten mobiliteitsmanagement zijn niet op deze wijze te beoordelen omdat noch duidelijkheid bestaat over de exacte doelstellingen, noch over de behaalde resultaten. In deze paragraaf geven we een overzicht van het kader waarbinnen dit wel kan plaatsvinden.

##### Een schematische voorstelling

De relatie tussen doelen, middelen en effecten voor mobiliteitsmanagement is in bijgaand schema weergegeven. Bepaalde beleidsdoelstellingen leiden tot de start van een aanpak of project (het lichtblauwe gebied).

Een project zal uiteindelijk bij moeten dragen aan een 'outcome' die de doelstellingen ondersteunt. Als doel was het verbeteren van de leefbaarheid in verkeersintensieve gebieden is een gewenste outcome: 'hogere waardering van de bewoners voor leefbaarheid' of 'minder huizen met te zware geluidsbelasting'.

*Effectiviteit* staat voor de mate waarin het resultaat in verhouding staat tot de gewenste outcome. *Efficiency* of de aanpak (het project) zelf goed is opgezet. Effectiviteit is iets wat de verantwoordelijke overheden overzien, de mobiliteitsmanagers of Adviespunten hebben te maken met efficiency.



Uit: Discussienotitie t.b.v. Handreiking Sociale Veiligheid (CVOV / KPMG febr. 2003)

Zie hiervoor de bepalingen in: De Verruimde Reikwijdte van de Wet Milieubeheer.

Doelen, middelen en effecten  
Uit: Discussienotitie t.b.v. handreiking Sociale Veiligheid (CVOV/KPMG febr. 2003)

---

De effecten van een gebiedsgewijze aanpak hebben betrekking op die outcome. Uiteindelijk zullen ze voor de samenleving als geheel relevant moeten zijn. Binnen de aanpak zal echter het gewenste resultaat preciezer te omschrijven zijn. Dit is de output waar de aanpak zich op kan richten. Binnen bovenstaande voorbeeld kan het gaan om:

- 'Verminderen van de parkeerdruk met 10%'
- 'Verminderen van doorgaand verkeer met 5%'

#### SMART: de keuze van projectdoelen

Aan doelstellingen zijn een vijftal praktische eisen te stellen die samen te vatten zijn in de term SMART:

- + *Specifiek*: niet vaag, maar gericht op plek en tijd en situatie
- + *Meetbaar*: gesteld in termen die (tegen redelijke inspanningen) ook te meten zijn
- + *Acceptabel*: binnen het verwachtingspatroon van direct betrokkenen
- + *Realistisch*: daadwerkelijk haalbaar
- + *Tijdgebonden*: het gewenste resultaat koppelen aan een concreet tijdstip

De praktijk van mobiliteitsmanagement laat zich niet altijd in een schema vatten. Veel projecten kennen nauwelijks een begin of eind en vergen voortdurende zorg. Dit speelt bijvoorbeeld rond de opzet van nieuwe terreinen waarbij zowel in de voorbereiding als tijdens het beheer van mobiliteitsmanagement sprake is. Het is moeilijk om in deze gevallen te spreken van duidelijk te onderscheiden effecten. Voor dit soort betrokkenheid bestaat nog geen ideaalmodel.

#### De rol van de overheid in de aanpak

Mobiliteitsmanagement bestaat uit een grote verscheidenheid aan maatregelen, instrumenten of aanpakken. Stimuleren van carpoolen kan via campagnes of via het aanleggen van carpoolpleinen; vervoermanagement via contacten met adviespunten of door afdwingen via de Wet Milieubeheer. De overheid bepaalt per geval haar inzet, soms leidt dat tot een vergaande betrokkenheid zoals rond wetgeving of concessies, soms is die betrokkenheid marginaal en vindt alleen ondersteuning plaats in de communicatie. Het is dan aan anderen (de markt of individuele burgers) om iets te gaan doen.

De inbreng vanuit overheid bij een aanpak is op 5 manieren te kenschetsen:

- *Communicatie*: In campagnes of andere uitingen wordt de betrokken maatregel actief ondersteund. Soms is communicatie zelf de belangrijkste maatregel en heeft dan een uitstekend resultaat: bijvoorbeeld rond de reconstructie van de A10-west waarbij veel automobilisten thuis bleven of een andere route kozen.
- *Organisatorisch*: De overheid participeert in projecten of is zelf trekker. Ze heeft geen directe betrokkenheid bij de uitvoering. De gebiedsgewijze aanpak is hier een goed voorbeeld van. Veel overheden leiden hun organisatorische betrokkenheid via de lokale adviespunten. Soms speelt de wethouder zelf nog een grote rol (De Hoef, Amersfoort). Dit type inbreng kent meestal een beperkte looptijd.
- *Bieden faciliteiten*: De overheid biedt in materiële zin diensten aan die de gewenste ontwikkeling ondersteunen: aanleg autodate parkeerplaatsen, een fietsbrug, vrije busbanen, enzovoort. Vooral in gebiedsgewijze aanpakken kan de overheid in deze rol

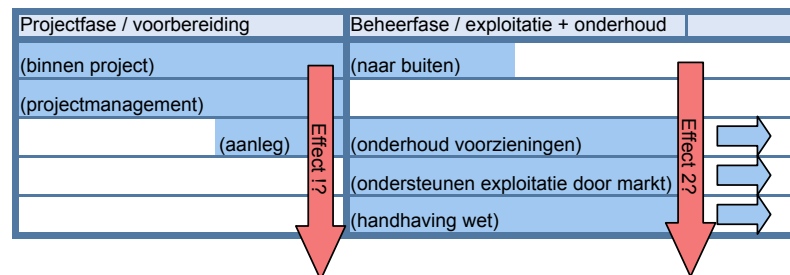
een nuttige bijdrage leveren aan het project. In principe gaat dat dan in de sfeer van ‘Voor wat, hoort wat’ waarbij dat laatste (de acties van bedrijven) een stuk moeilijker te organiseren is.

- *Financieel:* een meer vergaande vorm van overheidsbetrokkenheid uit zich financieel. Het initiatief kan blijvend rekenen op een exploitatiesubsidie. Het bekendste voorbeeld is vanzelfsprekend het openbaar vervoer. Voor het overige zal de overheid meestal huiverig zijn om in een open einderegeling op de exploitatie toe te leggen. Na intensieve betrokkenheid van de overheid in de opstartfase wordt de exploitatie van de Westpoortbus volledig door de bedrijven gedragen.
- *Taakuitvoering:* De overheid rekent het tot haar verantwoordelijkheid de maatregel uit te voeren of op te leggen. Dit kan in de vorm van speciale wetgeving (parkeerverordening, wet Milieubeheer) of concessies. Als de overheid een bepaald werkveld tot haar taak rekent zal ze eerder gebruik maken van juridische instrumenten i.p.v. zachte maatregelen. De resultaten zullen volledig zijn toe te schrijven aan de inzet van de overheid.

#### Mobiliteit en de Verruimde Reikwijdte

De handhaving op het thema mobiliteit binnen de Verruimde Reikwijdte van de Wet Milieubeheer hoort tot de taakuitvoering van een gemeente. De gemeente is daar vrij in waardoor uitvoering van de wet op dit onderwerp in nog slechts enkele gemeentes plaatsheeft (o.a. Amsterdam). De Verruimde Reikwijdte is een juridisch instrument; de uitwerking die er aan gegeven wordt (gezamenlijk zoeken naar oplossingen, pas dan dwingend opleggen) maakt het echter tot een maatregel bij uitstek geschikt voor mobiliteitsmanagement.

#### Rollen van de overheid



De inbreng van de overheid komt ook op verschillende momenten tot stand (zie bovenstaand schema). De voor gebiedsgewijze aanpakken belangrijke organisatorische inbreng vindt in de eerste fase plaats. De effecten van die aanpak zijn op dat moment nog nauwelijks te benoemen (meest linkse pijl). In de beheerfase zullen die effecten veel meer aanwijsbaar zijn: het nieuwe vervoer rijdt, de afspraken met de bedrijven zijn in werking en het fietspad verbreed (meest rechtse pijl). Het zicht vanuit de overheid op die fase is echter veel minder en daarmee het zicht op de behaalde effecten.

#### De rol van de markt

Naast deze inbreng vanuit de overheid is er die van *de markt*. Mobiliteitsmanagement brengt vraag en aanbod dicht bij elkaar en hier ligt duidelijk een commerciële verantwoordelijkheid. Commerciële bedrijven beschikken ook over het sterkste



instrumentarium om gedragsbeïnvloeding (verleiding) tot stand te brengen. Deze commerciële inbreng bepaalt sterk het resultaat en kan de inbreng vanuit de overheid geheel overbodig maken.

Toch blijkt dat de financiële prikkels voor de markt om actief in mobiliteitsmanagement te investeren beperkt zijn. Er zijn weinig thema's te vinden waar de markt elke vorm van overheidsbemoediging overbodig maakt:

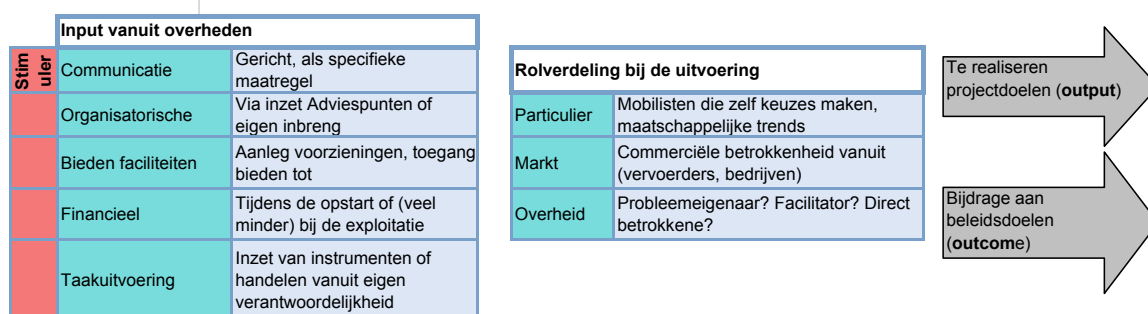
- Commerciële *carpoolcentrales* zijn nog geen blijvend succes
- *Bedrijfsvervoer* is voor veel gebieden te kostbaar en binnen de huidige regelgeving zijn er weinig mogelijkheden om aangepaste vormen van openbaar vervoer in bedrijfsgebieden te gebruiken.
- *Autodate* is lange tijd vanuit het Rijk ondersteund maar is inmiddels niet meer dan een kleine niche op de vervoersmarkt.
- Een nieuw fenomeen is de *mobiliteitsmakelaar*. Deze brengt op commerciële basis vervoersvraag en -aanbod bij elkaar bij grote bedrijven. Daarmee is voor die bedrijven veel winst te behalen, onder andere door een besparing op de reiskosten.
- *Fietspakketten* voor bedrijven zijn in redelijke aantallen door de markt ontwikkeld en slaan goed aan.
- Adviespunten die oorspronkelijk volledig gesubsidieerd werden zijn nu voor een deel van hun inkomsten afhankelijk van inkomsten die ze genereren met *adviezen* aan individuele bedrijven of gebieden.

De effecten waar de marktpartijen voor gaan zijn vanzelfsprekend primair van financiële aard. Ze zijn niet geïnteresseerd in de maatschappelijke outcome van projecten al zullen hun inspanningen indirect die outcome voor een belangrijk deel ten goede komen.

### Wie is verantwoordelijk voor het effect?

De complexe rolverdeling tussen overheid en markt maakt het moeilijk de behaalde effecten goed toe te schrijven. Om de situatie nog gecompliceerder te maken komt veel beweging tot stand buiten deze twee partijen. Medewerkers onderhandelen zelf over meer thuiswerken of rijden met een gezinslid mee, buiten elke overheid of marktpartij om. De situatie waar effectstudies rond mobiliteitsmanagement mee te maken hebben is samengevat in onderstaand schema:

#### Overheid en markt



---

### Toelichting bij schema

De overheid vervult binnen mobiliteitsmanagement altijd een of meerdere rollen. Deze rollen zijn in bovenstaande schema kort aangegeven. De volgorde is van licht naar zwaar; dit is geen volgorde in de mate waarin er effect mee te behalen is, wel in de mate waarin de overheid dichter bij het resultaat betrokken is. Bij de rolverdeling worden slechts drie groepen onderscheiden (particulier, overheid, markt). Bij een project is de rolverdeling meestal subtieler: losse afdelingen bij een gemeente, bezoekers versus bewoners, vervoerders versus bedrijven in het gebied.

Het schema biedt geen oplossing voor het beter toekennen van effecten aan de inbreng vanuit de verschillende partners. De sterke wisselwerking is in een gebiedsgewijze context overigens nauwelijks een probleem: als die goed georganiseerd is komen de effecten voor rekening van iedereen die bij de aanpak betrokken was. Wellicht was één van de maatregelen nauwelijks succesvol, maar kon niet gemist worden om draagvlak te kweken. Voorwaarde is wel dat alle betrokkenen vanuit dat ene projectdoel opereren. Als dat projectdoel ook aan de eisen van SMART voldoet is er geen bezwaar om allen ook te laten delen in de resultaten.

Bij de aanpak van de A10-west waren de extra ingezette bussen of gratis fietsen geen groot succes. Daarvan werd nauwelijks gebruik gemaakt. Zonder die extra bussen of fietsen had de mobilist evenwel minder vertrouwen gehad in de organisatie en had ook geen aandacht besteed aan andere aspecten van de communicatie: kies een andere route, reis op een ander tijdstip, enzovoort.

## 5 Monitoring en evaluatie

Er is bijzonder weinig evaluerend materiaal beschikbaar, vooral van gebiedsgewijze aanpakken. Een goede evaluatie van een project is eerder uitzondering dan regel. Nog opvallender is dat er voorafgaande aan een aanpak nauwelijks toetsbare doelen worden geformuleerd en bekrachtigd. Daarmee vervalt de basis om tot een goede projectevaluatie te komen. Mobiliteitsmanagement, zeker ook in gebieden, wordt een continu proces dat nauwelijks formele ijkmomenten heeft en waarbij alle aandacht nodig is om de volgende stap te kunnen zetten.

### Toolkit Evaluatie MOST

Wel goede evaluaties zijn beschikbaar van Europese projecten. De evaluatie is daar standaard een substantieel deel van het gehele project. Het doel is immers vooral ook om landen en steden van elkaar te laten leren. Een goed voorbeeld van een dergelijk project is MOST. Het genereerde onder meer een toolkit voor de evaluatie van projecten op het gebied van mobiliteitsmanagement. De volgende onderdelen zijn daarin onderscheiden:

1. *Benoem de doelstellingen* en benodigde instrumenten: MOST beklemtoont het belang van deze stap. Zonder goede doelstellingen geen project en geen evaluatie. Speciale aandacht vergt de partij (of partijen) namens wie de doelstellingen worden neergelegd: eenzijdig vanuit de trekker of in samenspraak met alle betrokkenen? Wie betaalt, bepaalt.

- 
2. *Benoem de doelgroep* van de mobiliteitsdiensten: scholen, woon-werkverkeer, enzovoort.
  3. *Formuleer en kies de aan te bieden diensten*: MOST werkt met een zestal categorieën:
    - Informatie en advies
    - Overleg
    - Bewustwording en educatie
    - Organisatie en coördinatie van transport
    - Verkoop en reservering
    - Transport gerelateerde producten en diensten
  4. *Stel het beoordelingsniveau vast*. Onderscheid wordt gemaakt in:
    - Het effect op individuele mensen (wijzigen ze hun gedrag)
    - Het effect op het systeem (verkeersstromen en emissies)
  5. *Benoem de indicatoren en de wijze van gegevensverzameling*
  6. *Verzamel de data*.

#### Opmerking

MOST is een voorbeeld van een project met een redelijke centrale sturing en een duidelijk budget. De meeste projecten op het gebied van mobiliteitsmanagement doen het zonder deze randvoorwaarden. Het budget moet bij elkaar gesprokkeld worden en er bestaat vooraf geen duidelijk beeld wat bereikt moet worden.

Evaluaties, vooral van gebiedsgewijze aanpakken, zijn dan ook uitermate schaars. De kloof tussen helemaal geen evaluatie en de zes stappen van de toolkit zou overbrugd moeten worden.



## Bijlage 1:

### de keuze van doelstellingen: indicatoren bij een aanleiding

Bijgaande schema's moeten eigenlijk van achter naar voor gelezen worden. Gesteld dat men voor een aanleiding staat, welke effectindicator kan dan sturend zijn bij de aanpak en aan welke maatregelen of type aanpak kan gedacht worden?

De Zuid-Hollandse Effect Rapportage (ZER) bevat een overzicht van de sores op de centrale indicatoren van belangrijke beleidsdoelen. De ZER biedt goede voorbeelden hoe abstracte beleidsdoelen zijn te koppelen aan concrete indicatoren.

Bijvoorbeeld: in een gebied speelt het probleem van foutgeparkeerde auto's. Bedrijven hebben daar geen probleem mee, door de extra (illegale) capaciteit blijven ze in eerste instantie goed bereikbaar. De leefbaarheid en kwaliteit van het gebied wordt wel aangetast. De aanpak zal zich dus richten op het tegengaan van foutparkeren (handhaving, fysiek) en tegelijkertijd de bedrijven helpen bij het opvangen aan het tekort aan parkeerplaatsen; dus minder auto's. Als effectindicator kunnen dan dienen:

- autoratio bij individuele bedrijven
- percentage fout geparkeerd in gebied (of rapportcijfer over kwaliteit)

	Bereikbaarheid	
Projectdoel / type maatregelen	Waar richt de aanpak zich op:	Bruikbare effectindicator
Aanpak per gebied / bedrijf om autogebruik te verlagen (o.a. gericht op parkeren)	Sturing op aantal auto's in woon-werkverkeer (per bedrijf / per gebied)	Autoratio
- stimuleren fietsgebruik (bij bedrijven)	Aandeel auto onder medewerkers op fietsafstand	- autoratio voor medewerkers op fietsafstand
- stimuleren gebruik openbaar vervoer (bij bedrijven)	Aandeel auto onder medewerkers in woonplaatsen met uitstekend OV	- autoratio voor medewerkers op zware OV-corridors
Verbeteren algehele bereikbaarheid (van gebied)	Beschikbare capaciteit op toelatingwegen en OV-lijnen in relatie tot aantal werknemers/bezoekers	Toelaatcapaciteit
- specifiek gericht op het aantal auto's	(vrije) Capaciteit op toeleidingswegen op relevante tijdstippen (benutting); verbeteren doorstroming	- toelaatcapaciteit auto
- specifiek gericht op OV-aanbod	(vrije) Capaciteit op relevante OV-lijnen op relevante tijdstippen (benutting); bieden extra capaciteit	- toelaatcapaciteit OV
Verbeteren locatiekeuze bedrijf, spreiding medewerkers / bezoekers	Aantal mensen dat goed het gebied / bedrijf per fiets of OV kan bereiken	Perc. werknemers / bezoeker op fietsafstand; in plaatsen met goed OV
Verbeteren van de parkeersituatie	De vrije capaciteit op parkeerterreinen (incl. parkeeroverlast omgeving)	Benutting parkeerplaatsen op relevante tijdstippen
Verbeteren reistijden auto en betrouwbaarheid netwerk	Spreiden en beter geleiden van verkeersaanbod (verkeersmanagement)	Gem. filelengte op relevante corridors

	Economie	
Projectdoel / type maatregelen	Waar richt de aanpak zich op:	Bruikbare effectindicator
Verbeteren kwaliteit van het gebied (voor zover gerelateerd aan mobiliteit)	Subjectieve score van gebruikers/ ondernemers over kwaliteit leefomgeving	Rapportcijfer vitaliteit
Vergroten economische potentie door intensiever ruimtegebruik en betere bereikbaarheid	Aantal arbeidsplaatsen in gebied (zie ook Bereikbaarheid)	Werkgelegenheid; arbeidsintensiteit
Terugbrengen kosten gemoed met vervoer en logistiek voor gebied	Bespaarde vervoerskosten op relevante corridors / relevante gebieden; voor relevante bedrijven	Kostenbesparing

<b>Leefbaarheid</b>		
Projectdoel / type maatregelen	Waar richt de aanpak zich op:	Bruikbare effectindicator
Aanpak verloedering / klachten over leefbaarheid	Subjectieve score van gebruikers/ ondernemers over kwaliteit leefomgeving	Rapportcijfer leefbaarheid
Verbetering milieu (CO2, parkeeroverlast, enz.)	(uitwerken i.s.m. Milieudienst Amsterdam)	Milieubelasting verkeer
Terugbrengen aantal doorgaande auto's / verbeteren leefbaarheid gebied	Verkeersbelasting omliggende wijken	Perc. Toeleidend verkeer op erfwegen ipv stroomwegen
Terugdringen directe milieubelasting autoverkeer	Terugdringen van het aantal bedrijfs- gebieds- of corridor gerelateerde autokilometers	Autokilometers
Terugdringen parkeeroverlast	Aantal auto's geparkeerd buiten de vakken	Fout parkeren

<b>Veiligheid</b>		
Projectdoel / type maatregelen	Waar richt de aanpak zich op:	Bruikbare effectindicator
Verbeteren sociale veiligheid in gebied (met name rond OV / fiets)	Subjectieve score van gebruikers/ ondernemers over kwaliteit leefomgeving	Rapportcijfer sociale veiligheid
	of: Officiële registratie incidenten sociale veiligheid (niet alles gemeld)	- Aantal incidenten / meldingen sociale veiligheid
Aanpak black spots / duurzaam veilig	Officiële registratie verkeersveiligheid	Aantal incidenten verkeersveiligheid

<b>Rechtvaardigheid / Toegankelijkheid</b>		
Projectdoel / type maatregelen	Waar richt de aanpak zich op:	Bruikbare effectindicator
Verbeteren toegankelijkheid, aanbieden groter actieradius: aanvullend vraagafhankelijk vervoer, verlaagde instap, parkeerruimte voor invalide wagens	Per gebied vaststellen welke groepen (uit welke gebieden) geen alternatief voor de auto hebben of daar moeilijk gebruik van kunnen maken	Ontoegankelijkheid voor nader te bepalen groepen
Tegengaan ongelijkheden in arbeidsvoorwaarden; Toepassen Gelijkheidsprincipe	Opheffen tegenstelling tussen gratis parkeerplaats voor de deur versus geen faciliteiten voor fiets of OV reizigers	Rechtvaardige secundaire arbeidsvoorwaarden

---

## Bijlage 2:

# mobiliteitsmanagement gewaardeerd: aanzet voor een methode

[indicatief]

Mobiliteitsmanagement veronderstelt een bepaalde maatschappelijke waarde, net als andere onderdelen van het overheidsbeleid. Om de maatschappelijke waarde van bijvoorbeeld een nieuwe weg of een extra rijbaan te bepalen zijn redelijk betrouwbare instrumenten beschikbaar, bijvoorbeeld de KBA (KostenBatenAnalyse) vastgelegd in de OEI systematiek. In een KBA worden projecten 'gemonetariseerd' en daarmee vergelijkbaar gemaakt. Dit biedt vele voordelen in de besluitvorming.

Voor mobiliteitsmanagement is een dergelijke monetarisering nog niet aan de orde. Er zijn een aantal oorzaken aan te wijzen:

- Harde effecten hebben nooit veel aandacht gekregen.
- De wel gemeten effecten zijn niet altijd maatschappelijk relevant gemaakt: in hoeverre dragen OV-rijders bij aan het verbeteren van de reistijden van iedereen of minder milieubelasting?
- De effecten van mobiliteitsmanagement liggen op veel verschillende terreinen en zijn potentieel voor betrokkenen interessant. Een systematiek om hier goed mee om te gaan is nog niet ontwikkeld.

In deze bijlage bieden we een stappenplan om het maatschappelijk belang van een aanpak in het kader van mobiliteitsmanagement helderder te maken. De stappen dienen om op een basaal niveau de kosten en baten met de risico's van een aanpak onder de aandacht te brengen bij bestuurlijk verantwoordelijken.

De stappen kunnen doorlopen worden vanaf het moment dat uit vooroverleg blijkt dat er in het gebied draagvlak is voor een aanpak, maar dat die aanpak een bredere inzet van de overheid vraagt. Dit is een veel voorkomend moment bij een gebiedsgewijze aanpak: het moment dat men op de drempel staat van een serieus project.

### **A. Omschrijf de ambitie en de doelomschrijving (output en outcome)**

1. Maak een globale probleemanalyse en geef aan hoe dit probleem zich verhoudt tot brede (bestuurlijk vastgelegde) doelen die de overheid zich stelt. Wat is de aanleiding? (*zie bijlage 0*)
2. Omschrijf voor deze aanpak het type beoogde effecten, let daarbij op de mate waarin ze voor de overheid (samenleving) relevant zijn. Maak gebruik van de vijf effectvelden (bereikbaarheid, leefbaarheid, veiligheid, rechtvaardigheid, economische vitaliteit) en gebruik SMART indicatoren. Bepaal de omvang van de beoogde effecten (outcome). (*zie schema bijlage 2*)
3. Omschrijf het concrete doel dat u zich in dit project stelt. Dit kan zijn het doel dat in het covenant of PvA is vastgelegd. Gebruik hiervoor zo concreet mogelijke termen; kwalitatieve omschrijvingen mag ook. Sluit aan op wat haalbaar is en wat past binnen de in breder verband beoogde effecten (de 5 velden).

---

**B. Omschrijf de gevraagde inzet (van alle partijen afzonderlijk)**

1. Geef de maatregelen aan die ingezet worden en geef aan in hoeverre ze in relatie staan tot het beoogde resultaat. Wat doen de verschillende partners en waarom (welke zekerheid is er dat ze hun toegezegde bijdrage nakomen)
2. Bepaal de inzet waar u op rekent (in uren, in investeringen)
3. Over welke inzet moet nog een beslissing genomen worden.

**C. Zet de aanpak in perspectief en kom tot een oordeel**

1. Geef de potentie aan van de gekozen aanpak (toepasbaarheid elders) - in relatie tot het bestaande probleem / aanleiding
2. Geef de relatie aan met andere partijen, met name de markt: nemen die het over zonder subsidie, is blijvende aandacht van de overheid vereist.
3. Geef aan waarom de input in goede verhouding staat tot de te bereiken doelen.



## Bijlage 3:

### overzicht van maatregelen binnen mobiliteitsmanagement

Het stimuleren van Autodate	Aanleg plaatsen; bieden faciliteiten (door overheid)
	Communicatie; onderzoek
	Subsidiëring projectstart
	Subsidiëring exploitatie
Het stimuleren van carpoolen	Stimuleren bij bedrijven / attracties
	Aanleg carpoolplaatsen
	Beheer carpoolplaatsen
	Ondersteuning databank
Het stimuleren van het fietsgebruik	Ondersteunen gauranteerd ride home
	Aanleg fietspaden / fietsroutenetwerk
	Aanleg en beheer fietsparkeervoorzieningen (bij centra)
	Voorlichting en communicatie / bewegwijzering
Het reguleren van het parkeren	Projecten bij scholen / bedrijven, enz
	Stimuleren / ondersteunen fietsparkeren bij stations
	Aanleg en beheer parkeerverwijssysteem
	Invoeren van parkeerregulering (op staat)
	Integraal parkeerplan voor een gebied
Het bieden van mogelijkheden voor ketenmobiliteit	Ontwikkelen parkeergarages tbv verbeteren omgevingskwaliteit
	Parkeernormering, allocatie parkeerplaatsen
	Bouw van transferia
	Exploitatie / beheer van transferia / P+R
Het stimuleren van het gebruik van collectief vervoer	Voorlichting en communicatie / bewegwijzering
	Ondersteuning bij exploitatie natransport (Renesse)
	Park + Bike
	Inframaatregelen tbv doorstroming (DeBoer)
	Opzet van nwe vormen: OV te water, ... (normale exploitatiesubsidie?)
	Tariefdifferentiatie busvervoer (Apeldoorn, A44)
	Opzet van nwe vormen: people mover, ... (normale exploitatiesubsidie?)
Pilots collectief vraagafhankelijk in stille gebieden	
Het uitvoeren van thema gerichte projecten, niet gekoppeld aan een vervoerswijze	Aanleg halte faciliteiten
	Aanpak sociale veiligheid OV
	Aanpak toegankelijkheid OV
	Telewerken / thuiswerken
	Stimuleren Vervoermanagement bij bedrijven / instellingen / attracties
	Mobiliteitsmanagement bij scholen
Het toepassen van wettelijke maatregelen bij het afdwingen van duurzame mobiliteit	Mobiliteitsmanagement rond evenementen
	Rij veilig, rij beter, rij ...
Het bieden van reis- of route informatie	Tele shopping / bezorg service
	Prijsbeleid (OV, benzine, rekeningrijden)
Het uitvoeren van gebiedsgewijze projecten gericht op duurzame mobiliteit	Wettelijke handhaving vervoermanagement bij bedrijven
	Dynamische reisinformatie
	Dynamische route informatie
	Projectleiding Vervoermanagement gebied
	Gebiedsgewijze aanpak (sleutelproject)
Het uitvoeren van gebiedsgewijze projecten gericht op duurzame mobiliteit	Gebiedsgewijze aanpak (binnenstad)
	Gebiedsgewijze aanpak (mega winkel)
	Aanpak soclaie veiligheid gebieden