

**Tussenrapportage
onderzoek drijfveren
vervoersmanagement**

Amsterdam, 14 juli 1994
Van Dijk, Van Someren en Partners
drs. M. van der Gugten
dr. T.J. Weggemans

Inhoudsopgave

	pagina
1 Inleiding	1
2 Secundaire analyse attitude-onderzoek	2
2.1 Mate van VM-activiteit	2
2.2 Achterliggende motieven	3
2.3 Samenhang tussen motieven en aard van de organisatie	5
2.4 Samenhang tussen motieven en VM-activiteit	6
2.5 Samenhang met het feitelijk ervaren van problemen	6
2.6 Conclusies	8
3 Interviews met deskundigen	9
4 Vormgeving van de onderzoeksaanpak	11
4.1 VM-motief als primair selectiecriteria	11
4.2 Andere selectiecriteria	11
4.3 Opbouwen van een bestand van potentiële deelnemers	12
4.4 Werkwijze bij de case-studies	12
4.5 Bedrijfsdiagnosemodel	13
4.6 Verhouding tot oorspronkelijke opzet	15
5 Conclusies	17
Bijlagen	
A Literatuurverkenning	
B Gesprekken met regionale medewerkers Rijkswaterstaat	

1 Inleiding

In de eerste twee fasen van het Onderzoek Drijfveren Vervoersmanagement zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- globale verkenning van literatuur over vervoersmanagement;
- een secundaire analyse van het onderzoeksmateriaal van het Attitude-onderzoek Vervoersmanagement (Traffic Test 1992);
- verkennende interviews met enkele regionale VM-medewerkers;
- interviews met diverse deskundigen op het gebied van bedrijfsorganisaties.

De doelen van deze eerste twee fasen waren:

- inzicht krijgen in de materie van het onderzoek;
- inzicht krijgen in de problemen waar de regionale VM-medewerkers mee geconfronteerd worden;
- inzicht krijgen in de verwachtingen van het onderzoek bij de regionale VM-medewerkers als uiteindelijke gebruikers van de resultaten;
- vaststellen van de theoretische uitgangspunten, van het onderzoeksdesign en van de selectiecriteria voor de te onderzoeken organisaties.

Een weergave van de resultaten van de literatuurverkenning en van de interviews met regionale VM-medewerkers is in de bijlagen bij dit tussenrapport te vinden. Deze tussenrapportage begint met een verslag van de secundaire analyse van het Attitude-onderzoek (hoofdstuk 2). Analyse van dit materiaal was niet in de oorspronkelijke opzet van het onderzoek voorzien, maar leek de moeite waard voor het opstellen van een conceptueel kader voor het onderzoek. De interviews met diverse organisatiedeskundigen (hoofdstuk 3) zijn gebruikt om de herkenbaarheid van dit kader te checken en om ideeën op te doen voor de praktische organisatie van het onderzoek. Tenslotte wordt nader ingegaan op de verdere aanpak van het onderzoek (hoofdstuk 4). De tussenrapportage wordt afgesloten met enkele conclusies (hoofdstuk 5).

2 Secundaire analyse attitude-onderzoek

In 1992 is door Traffic Test een enquête gehouden onder circa 3500 organisaties over onder andere de attitude van respondenten ten aanzien van vervoersmanagement. Het databestand van dit onderzoek is door ons aan een nader onderzoek onderworpen. Het doel van deze secundaire analyse was het construeren van een typologie voor de selectie van organisaties voor ons verdere onderzoek. Het databestand van het Attitude-onderzoek is echter geen bestand van *organisaties*, maar van *personen* binnen organisaties. De in de vragenlijst ingevulde gegevens zijn dus niet altijd representatief voor de onderzochte organisaties. Bij de interpretatie van de gegevens moet hier rekening mee gehouden worden.

De onderzoeksvariabelen in het databestand van het Attitude-onderzoek zijn door ons samengevoegd tot meer algemene dimensies, die op een meer abstract niveau inzicht zouden kunnen bieden in de attitude van organisaties tegenover vervoersmanagement (voortaan: VM).

Twee clusters van variabelen hadden onze voornaamste interesse:

- een cluster met variabelen rondom het feitelijke gedrag op het gebied van VM, het al of niet actief zijn;
- een cluster met motieven om wel of niet aan VM te doen, dat geïnterpreteerd zou kunnen worden als een aanwijzing voor de 'VM-drijfveer' van organisaties.

De analyse van de resultaten wordt telkens gevolgd door commentaar onzerzijds.

2.1 Mate van VM-activiteit

De mate van activiteit van organisaties is zowel direct ("Bent u bezig met ...?") als indirect ("Welke regelingen kent Uw bedrijf?") gemeten.

Opvallend was dat deze beide methoden niet dezelfde resultaten opleverden. Er is een grote groep die de term 'vervoersmanagement' niet kent of van mening is dat men niet aan VM doet en toch één of meer VM-regelingen uitgevoerd heeft¹.

Een voorbeeld hiervan: 30% van de organisaties die bedrijfscontracten met de spoorwegen heeft (N=244), kent de term vervoersmanagement niet. Een ander voorbeeld: 37% van de organisaties die de term wel kennen en bedrijfscontracten hebben (N=196), zijn desondanks van mening dat men niet aan VM doet.

Op zich is dit gegeven van de onbekendheid met de term 'vervoersmanagement' niet nieuw. Ook de brochure 'Vervoersmanagement, 't werkt' maakt er al melding van. Van belang is wel ons goed te realiseren dat het gebruik van de term 'vervoersmanagement' aanleiding kan zijn tot misverstanden.

Op de achtergrond speelt hierbij mogelijk een verschil in probleemdefinitie een rol. Rijkswaterstaat constateert vanuit een macroperspectief de noodzaak van een planmatige beperking van vervoersstromen, terwijl organisaties veel eerder denken aan de oplossing van de problemen die zij direct ervaren. Afhankelijk van de ernst van de problemen is soms een planmatige aanpak nodig, maar soms is een incidentele aanpak voldoende. De term 'vervoersmanagement' sluit daarom beter aan bij de beleavingswereld van Rijkswaterstaat en van grote organisaties dan die van kleine en middelgrote organisaties.

1 De regelingen waarna in de vragenlijst gevraagd werd, zijn: speciale parkeerplaatsen voor carpoolers, bedrijfsvervoer, voorzieningen voor fietsers, dienstfietsen en bedrijfscontracten met de spoorwegen.

De samenhang tussen de aanwezige VM-regelingen is overigens niet erg sterk ($r = .09$ tot $.19$). Bedrijfsvervoer springt er hierbij in negatieve zin uit. Organisaties die daar mee bezig zijn, kennen vrijwel nooit tevens één van de andere regelingen.

Om deze reden definiëren we bij de verdere analyse als actieve organisaties: organisaties die zeggen met VM bezig te zijn of tenminste één regeling (buiten bedrijfsvervoer) getroffen hebben.

Actief zijn dan vooral:

- kantoren en openbare gebouwen;
- organisaties zonder een distributiefunctie;
- organisaties met variabele werktijden;
- organisaties in de binnenstad;
- organisaties die op eigen terrein niet kunnen parkeren;
- grote organisaties;
- organisaties in Friesland, Groningen of Utrecht;
- organisaties met relatief weinig woon/werkverkeer per auto en veel per OV;
- organisaties met veel werknemers op 10-30 km woonafstand;
- organisaties met veel bezoek en dienstreizen per OV en weinig per auto.

De meest actieve organisaties hebben een speciale functionaris aangewezen voor vervoerszaken; bij de passieve organisaties horen deze zaken bij de directie thuis.

2.2 Achterliggende motieven

Bij het aangeven van de argumenten voor het bezig zijn met VM konden respondenten scoren op een 25-tal items. Deels waren dit motieven om wél aan VM te (gaan) doen, deels motieven om dat juist niet te (gaan) doen. Factoranalyse op deze items heeft geleid tot de constructie van vier dimensies. Elk van deze dimensies representeert een min of meer op zichzelf staand cluster van motieven om wel of niet met VM aan de slag te gaan. Het gaat dan niet zozeer om de richting van de motieven ('voor' of 'tegen'), maar om de inhoud. De argumenten 'voor' en de argumenten 'tegen' vormen binnen elk cluster min of meer elkaars spiegelbeeld. Sommige argumenten horen niet exclusief bij één dimensie, maar hebben met meerdere dimensies te maken.

Het externe motief

Personen die dit motief hanteren zien VM als iets dat in de vorm van wettelijke regelingen of financiële voordelen van buiten op hen af komt. VM wordt dan of iets dat vroeger of later niet meer te vermijden is (berusting) of een externe ingreep die men liever niet wenst (verzet). De angst dat de werknemers er tegen zijn en er daardoor onrust in de organisatie ontstaat, versterkt dit verzet.

Als concrete argumenten 'voor' vervoersmanagement die bij dit motief horen, worden in het Attitude-onderzoek genoemd:

- financiële voordelen;
- mogelijke wettelijke verplichting in de toekomst;
- fiscale veranderingen met betrekking tot reiskostenvergoedingen;
- gevraagd door werknemers.

Als argumenten 'tegen' gelden:

- de keuzevrijheid van werknemers wordt teveel beïnvloed;
- brengt onrust in bedrijf;
- werknemers zijn tegen;
- er zijn geen problemen.

Het probleemmotief

Personen die dit motief hanteren kiezen voor VM als een oplossing voor ruimtelijke problemen (parkeren, bereikbaarheid) en zien omgekeerd geen reden om iets aan VM te doen als die problemen ontbreken.

Als argumenten 'voor' worden genoemd:

- mogelijkheid vrijkomende parkeerruimte anders te benutten;
- tekort aan parkeerruimte oplossen;
- vergroten bereikbaarheid bedrijf.

Als argumenten 'tegen' gelden:

- vrijkomende parkeerruimte is niet nodig;
- er blijft ongebruikte parkeerruimte over.

Het marktmotief

Personen die dit motief hanteren, kijken vooral naar de gevolgen van VM voor de concurrentiepositie en het imago van de organisatie. Vanuit dat perspectief kan VM zowel positief als negatief beoordeeld worden.

Als argumenten 'voor' worden genoemd:

- aantrekkingskracht op potentiële werknemers;
- verbetering concurrentiepositie t.o.v. andere organisaties;
- versterking imago bedrijf;
- financiële voordelen.

Als argumenten 'tegen' gelden:

- personeel werven wordt moeilijker;
- concurrentiepositie zou verslechteren;
- imago wordt negatief beïnvloed.

Het verantwoordelijkheidsmotief

Het actief bezig gaan met VM biedt organisaties een kans om in de samenleving een pioniersrol te vervullen. Het leidt niet alleen tot een positief imago van de organisatie, maar ook tot een vermindering van milieuproblemen. De negatieve tegenhanger hiervan is de opvatting dat VM de verantwoordelijkheid van anderen (overheid, werknemers) is en dat bedrijfsmatige inspanningen op dit punt te veel tijd of geld kosten.

Als concrete voordelen werden genoemd:

- imago-verhoging van de organisatie;
- vervullen van pioniersrol;
- bijdrage leveren aan schoner milieu.

Als tegenargumenten gelden:

- vervoersmanagement is verantwoordelijkheid overheid;
- het is te duur;
- het is de verantwoordelijkheid van werknemers;
- het kost te veel tijd.

Het vierde (verantwoordelijkheids)motief staat het meest op zichzelf, dat wil zeggen dat de correlaties met elk van de andere motieven zwak zijn (respectievelijk -.14, .00, .11). Tussen het markt- en het externe motief bestaat een correlatie van .55. Tussen de andere motieven een correlatie van circa .35.

De indeling in vier soorten motieven om wel of niet met VM aan de slag te gaan vertoont een sterke gelijkenis met een algemene karakterisering van organisaties qua strategisch innovatiegedrag. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen resp. reactieve, responsieve, actieve en creatieve organisaties.² Elk van deze soorten organisaties reageert anders op veranderingen in de externe omgeving.

De *reactieve* organisatie zet geen eigen koers uit maar reageert vooral op impulsen van buitenaf. Het is een organisatie zonder eigen visie op externe ontwikkelingen.

De *responsieve* organisatie is vooral gericht op het stroomlijnen van de productie en het oplossen van problemen die verhoging van de output belemmeren. Op externe ontwikkelingen wordt pragmatisch gereageerd.

De *actieve* organisatie is expliciet strategisch bezig, heeft een lange termijn beleid en verkent voortdurend de markt op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Ook de externe ontwikkelingen worden goed in de gaten gehouden.

De *creatieve* organisatie tenslotte, heeft de zelfverwerkelijking van haar leden als hoogste doel en kent zichzelf een scheppende rol naar de samenleving toe. De omgeving is voor deze organisatie niet 'extern', maar maakt deel uit van het handelingsveld van de organisatie.

Vanuit deze karakterisering gezien past het externe perspectief bij de reactieve organisatie, het probleemperspectief bij de responsieve organisatie, het marktperspectief bij de actieve organisatie en het verantwoordelijkheidsperspectief bij de creatieve organisatie.

2.3 Samenhang tussen motieven en aard van de organisatie

Nagegaan is of de aard van de organisatie in het Attitude-onderzoek ook een samenhang vertoont met het type VM-motief³. Dit levert de volgende resultaten op.

Het *externe motief* speelt in positieve zin bij:

- productiebedrijven, groothandel en verkooporganisaties;
- organisaties met een distributiefunctie;
- organisaties met vaste werktijden of ploegendienst;
- organisaties op bedrijventerreinen;
- organisaties die slecht bereikbaar zijn met OV en op eigen terrein (gratis) kunnen parkeren;
- organisaties met relatief weinig woon/werkverkeer per auto;
- organisaties met weinig bezoek en dienstreizen per OV of fiets en veel per auto.

Organisaties die aan deze kenmerken voldoen, zijn dus meer dan andere in afwachting van fiscale of wettelijke maatregelen of van een duidelijke impuls vanuit de werknemers zelf.

2 Zie hierover bijvoorbeeld L. Nelson & F. Burns, *High performance programming: a framework for transforming organizations*, ca. 1986. Zij gebruiken overigens een afwijkende benaming van de vier typen organisaties.

3 Gezocht is naar verschillen in de gemiddelde score op de achtergrondkenmerken tussen organisaties in het eerste respectievelijk het laatste kwartiel van de scores op het betreffende motief.

Het *probleemgerichte motief* speelt in positieve zin sterk bij:

- verkooporganisaties en kantoren met baliefunctie;
- organisaties met een distributiefunctie;
- organisaties in de binnenstad zonder eigen parkeerterrein;
- organisaties met veel werknemers die dichtbij wonen;
- organisaties waarvan bezoek veel per auto komt.

Organisaties die aan deze kenmerken voldoen, zijn dus meer dan andere gericht op vervoersmaatregelen als oplossing voor ruimtelijke problemen.

Het *marktmotief* speelt in positieve zin sterk bij:

- verkooporganisaties en transportbedrijven;
- organisaties met een distributiefunctie;
- organisaties met vaste werktijden of ploegendienst;
- organisaties op bedrijventerreinen;
- organisaties met een slechte bereikbaarheid per OV;
- organisaties met relatief vaak eigen bedrijfsvervoer;
- organisaties met relatief weinig werknemers op minder dan 10 km woonafstand;
- organisaties waarvan bezoek veel per auto en weinig per fiets komt.

Organisaties die aan deze kenmerken voldoen, zijn dus meer dan andere gericht op verbetering van de concurrentiepositie als gevolg van vervoersmaatregelen.

Het *verantwoordelijkheidsmotief* speelt in *positieve* zin sterk bij:

- openbare gebouwen, verkooporganisaties, transportondernemingen en onderwijs;
- organisaties met variabele werktijden;
- organisaties in de binnenstad;
- organisaties met meer dan 1000 werknemers;
- organisaties met relatief veel woon/werkverkeer per OV en weinig per auto;
- organisaties waarvan bezoek weinig per auto en veel per fiets komt.

Organisaties die aan deze kenmerken voldoen, zijn dus meer dan andere bereid om op eigen verantwoordelijkheid vervoersmaatregelen te treffen.

2.4 Samenhang tussen motieven en VM-activiteit

Niet verbazingwekkend is dat het soort VM-motief samenhangt met het al of niet actief zijn met verkeers- en vervoerszaken. Het externe motief komt relatief vaker voor bij organisaties die niet actief zijn, het verantwoordelijkheidsmotief vaker bij organisaties die wel actief zijn. De beide andere motieven variëren niet tussen actieve en passieve organisaties.

2.5 Samenhang met het feitelijk ervaren van problemen

De resultaten van deze analyse maken (opnieuw) duidelijk dat een aantal 'objectieve' kenmerken van organisaties van belang is bij het verklaren van de attitude tegenover vervoersmanagement. De grootte van de organisatie, de aard (handel en industrie, kantoren, openbare instellingen), de werktijdenstructuur, de ligging van de organisatie en de kwaliteit van het openbaar vervoer zijn relevante variabelen.

Toch is de aanwezigheid van dit soort kenmerken niet voldoende om een adequate voorspelling te kunnen doen omtrent de attitude van organisaties ten aanzien van VM. Interessant is bijvoorbeeld dat de ligging van een bedrijf in de binnenstad zowel aanleiding kan zijn voor een probleemgerichte als voor een verantwoorde-lijkheidsgerichte motivatie voor VM. Verder zijn er transportbedrijven en verkoop-

organisaties die marktgericht zijn, maar er zijn er ook die een verantwoordelijkheidsgericht motief hanteren.

Ook in het onderzoek van Research voor Beleid naar succesfactoren⁴, wordt de conclusie getrokken dat de invloed van 'objectieve' succesfactoren zelden doorslaggevend is. Het zijn meer 'aankpak beïnvloedende omgevingsfactoren' dan expliciete garanties op succes.

De samenhang tussen de verkeers- en vervoersproblemen die men ervaart en het motief om met VM aan de slag te gaan, is minder rechtlijnig dan we misschien zouden denken. Analyse van de gegevens uit het attitude-onderzoek laat zien dat:

- er drie, onderling samenhangende clusters van problemen ervaren worden: de bereikbaarheid per auto, de bereikbaarheid per openbaar vervoer en de parkeer-situatie;
- dat de externe en de verantwoordelijkheidsgerichte motivaties niet of nauwelijks samenhangen met het ervaren van problemen ($r \leq .08$);
- dat de markt- en probleemgerichte motivaties slechts een matige samenhang vertonen met het ervaren van problemen; de sterkste samenhang bestaat tussen het ervaren van parkeerproblemen en de probleemgerichte motivatie ($r = .22$); de andere samenhangen zijn allemaal zwakker of niet significant aanwezig⁵.

Wat betreft de samenhang tussen de ondervonden verkeers- en vervoersproblemen en de mate van VM-activiteit, is het ondervinden van bereikbaarheidsproblemen met de auto de sterkste motivator voor actief vervoersmanagement. Van de organisaties die het hoogste scores op problemen met de autobereikbaarheid is 55% bezig met VM. (Van de organisaties die het laagste scores op deze problemen, zijn nog altijd 48% met VM bezig.)

Parkeerproblemen stimuleren alleen het beschikbaar stellen van dienstfietsen. Bereikbaarheidsproblemen met het OV alleen het instellen van bedrijfsvervoer. Vermoedelijk overheerst hier het besef dat men zelf weinig aan deze problemen kan doen. Van de organisaties die de bereikbaarheid van het OV als zeer problematisch ervaren, is zelfs een kleiner percentage (48%) actief met VM dan van de organisaties die de bereikbaarheid van het OV minder als een probleem zien (59%).

Omgekeerd geldt evenzeer dat het actief zijn niet een hoge score op de probleem-ervaring indiceert. Circa 20% van de organisaties die actief zijn scoren desalniettemin laag op elk van de probleemvariabelen.

4 Succesfactoren in de gebiedsgewijze aanpak van vervoersmanagement, Research voor Beleid, Leiden 1993.

5 Er zijn verschillende mogelijke verklaringen voor de zwakke samenhang tussen de probleemgerichte motivatie en het ervaren van problemen:

- men ervaart problemen, maar vindt dat anderen (dat wil zeggen primair de overheid) daar iets aan zouden moeten doen (speelt vooral bij problemen met bereikbaarheid per openbaar vervoer);
- men ervaart problemen, maar vindt vervoersmanagement niet een oplossing daarvoor (en bijvoorbeeld wel het verplaatsen van het bedrijf);
- men heeft op zichzelf een probleemgerichte motivatie voor vervoersmanagement, maar plaatst het feitelijke handelen in de toekomst: "als de problemen in de toekomst toenemen, dan zullen we zeker met vervoersmanagement aan de gang gaan".

Bij het begrijpen van de relatie tussen het feitelijk handelen en vervoersproblemen moeten we al met al rekening houden met verschillende factoren, namelijk de feitelijke aanwezigheid (wel of niet aanwezig), de waarneming (wel of niet zien), de zogenaamde toeschrijving (wiens verantwoordelijkheid) en de keuze van oplossingsrichtingen (wel of niet vervoersmanagement).

2.6 Conclusies

Uit de secundaire analyse van het materiaal van het Attitude-onderzoek is een aantal conclusies te trekken, die relevant zijn voor de inrichting van de volgende fasen van ons onderzoek.

- 1 De vraag of organisaties actief bezig zijn met vervoersmanagement is niet eenduidig te beantwoorden. Er zijn meerdere manieren waarop men actief bezig kan zijn. De meest bijzondere daarvan is dat een organisatie zich er zelf nauwelijks van bewust is dat de genomen maatregelen onder vervoersmanagement vallen.
- 2 De vier soorten motieven bieden goede aanknopingspunten voor ons onderzoek. Ze staan niet op zichzelf, maar bieden interessante verwijzingen naar het algemene strategische gedrag van organisaties.
- 3 De 'objectieve' situatie van organisaties (bereikbaarheidsproblemen, ligging, kwaliteit OV) is van belang voor VM-activiteit, maar verklaart niet voldoende het motief waarmee een organisatie met VM aan de gang gaat.

Als primair selectiecriterium voor de organisaties die meer in detail onderzocht zullen gaan worden, kiezen we voor het soort VM-motief. We veronderstellen dat dit motief iets zegt over het functioneren van de betreffende organisatie in het algemeen. We verwachten dat bij een specifiek motief ook een specifiek verloop van het VM-proces hoort. We verwachten tenslotte, zoals we al eerder aangaven, dat bij elk motief een specifiek soort strategisch gedrag hoort.

Van elk motief zouden we het liefst één of twee representanten in ons onderzoek opnemen. Een beperking hierbij is dat over het VM-motief niet altijd op voorhand voldoende informatie aanwezig is bij de regionale medewerkers van het Ministerie van V&W om een goede indeling te kunnen maken. Een selectie op basis van het materiaal van het Attitude-onderzoek zou dit probleem oplossen, maar heeft als bezwaar dat de motieven van de personen die de vragenlijst ingevuld hebben, niet per definitie gelijkgeschakeld mogen worden met het motief van de organisatie als geheel⁶. Bovendien verhinderen privacy-overwegingen het gebruik van dit materiaal voor verdere selectie.

⁶ Overigens is het beter op het niveau van een organisatie de term 'motief' te vermijden, omdat deze term te veel refereert aan een psychologische interpretatie van organisationeel gedrag. Bij het opstellen van de eindrapportage zal geprobeerd worden hiervoor een betere term te vinden.

3 Interviews met deskundigen

Door middel van een aantal interviews met deskundigen is getracht te achterhalen of het onderscheid tussen de vier VM-motieven danwel het daarmee verbonden onderscheiden tussen organisatietypen (reactief, responsief, actief, creatief) door hen herkend wordt. Ook is nagegaan of zij op de hoogte waren van vergelijkbaar onderzoek, waar ons onderzoek op voort zou kunnen borduren.

Ook is aan sommigen gevraagd of zij organisaties konden noemen die bij één van de motieven zouden passen. Tenslotte is nagegaan hoe men dacht dat de bereidheid van organisaties om aan het onderzoek mee te doen bevorderd zou kunnen worden.

Er zijn gesprekken gevoerd met:

- de heer J. Senders, adviesbureau TC&O, Eindhoven;
- de heer J. Dagevos, arbeidsmarktonderzoeker EIT, Tilburg;
- de heer K. ten Have, organisatie-onderzoeker IVA, Tilburg.

In de gesprekken met de laatste twee deskundigen kwam naar voren dat de reactief-creatief-typologie in de literatuur weinig empirisch uitgewerkt is. De typologie biedt daarom weinig aanknopingspunten voor de methodische opzet van ons onderzoek naar VM-drijfveren. Wel wordt de typologie beschouwd als een mogelijke inspiratiebron bij de analyse en interpretatie van de resultaten van de op te zetten gevalstudies.

De heer Senders heeft ons een aantal namen genoemd van organisaties die op het eerste gezicht bij de verschillende motieven leken te passen.

Dit waren:

- bij het verantwoordelijkheidsmotief bijvoorbeeld chemische bedrijven, zoals ESSO en DSM, die er belang bij hebben het imago van de bedrijfstak te verbeteren; verder: de gemeenten Tilburg of Vlaardingen die uitdrukkelijk een voorbeeldfunctie willen uitoefenen;
- bij het marktmotief bijvoorbeeld Holec in Ridderkerk die vanwege de ligging moeilijk aan personeel kan komen of Schiphol/KLM die een expliciet belang bij bereikbaarheid hebben;
- bij het externe motief bijvoorbeeld de belastingdienst Heerlen die verplicht is een vervoersplan te maken (en daar niet van harte aan mee schijnt te werken) of idem Amersfoort (die wel meewerkt).

Wat het probleemmotief betreft wist hij niet direct een organisatie te noemen die zuiver probleemgericht met VM bezig is. In feite hebben alle hierboven genoemde organisaties in meer of mindere mate al met bereikbaarheidsproblemen te maken.

Andere suggesties van zijn kant voor 'interessante' bedrijven waren:

- NedLloyd (Rotterdam), actieve aanpak;
- v.d. Bergh & Jurgens (Rotterdam): interne slechte communicatie;
- Eurocard (Rotterdam-Alexanderpolder): afgehaakt na planfase;
- Unilever Researchlab (Rotterdam): initiatief van onderop;
- C1000/Schuitema (Amersfoort): actief zonder directe problemen.

Senders benadrukte dat bedrijven niet zitten te springen om nog meer onderzoek, maar wel om concrete produkten op VM-gebied. Zowel in het gesprek met hem als in dat met anderen, werd ons duidelijk gemaakt dat bedrijven met diverse beleids-initiatieven van de overheid geconfronteerd worden en dat dat zowel een belemmering voor het reageren op VM-prikkels als voor deelname aan dit onderzoek zou kunnen zijn.

Dagevos deed de suggestie bedrijven advies bij de oplossing van concrete problemen aan te bieden als middel om hun bereidheid tot medewerking te

vergroten.

Met enkele andere deskundigen zijn gesprekken gevoerd om na te gaan of er vergelijkbaar onderzoek geweest is op verwante terreinen en of het zinvol zou zijn ons onderzoek uit te breiden tot de vraag hoe organisaties in het algemeen reageren op externe impulsen die door overheidsbeleid gegenereerd worden. Een dergelijke uitbreiding zou een betere aansluiting betekenen bij de 'leefwereld' van de organisaties zelf. Voor hen is immers vervoersmanagement immers maar één van de vele beleidstopics, waar ze zich mee bezig moeten houden. Ook op het terrein van bijvoorbeeld het technologiebeleid, het milieubeleid en het minderhedenbeleid hebben zij te maken met een actief overheidsoptreden, waar zij op moeten reageren.

Een bijkomend gevolg van deze uitbreiding zou kunnen zijn dat het voor organisaties interessanter wordt om aan het onderzoek mee te doen.

Gesproken is met:

- de heer J. Smeekes, directeur Innovatiecentrum West- en Midden-Brabant;
- de heer C. le Blansch, onderzoeker bedrijfsinterne milieuzorg, Universiteit Utrecht;
- de heer Tj. v.d. Zwan, bedrijfsadviseur minderheden Arbeidsbureau Nieuw-West, Amsterdam.

Wat deze uitbreiding betreft is echter gebleken dat òf de doelgroep òf de aanpak op de andere beleidsterreinen te veel afwijkt van de VM-doelgroep en de VM-strategie. De activiteiten van de Innovatiecentra richten zich bijvoorbeeld primair op de kleinere bedrijven (Smeekes), zodat hun ervaringen niet zo maar vertaald kunnen worden naar het VM-beleid, dat vooral voor middelgrote en grote organisaties relevant is. De aanpak van de bedrijfsadviseurs minderheden is vervolgens veel meer gericht op vragen vanuit de bedrijven zelf en is daardoor meer reagerend dan activerend (v.d. Zwan). Le Blansch zag wel mogelijkheden voor het zoeken naar parallel gedrag, maar vond onze indeling in soorten motieven onvoldoende empirisch onderbouwd. Hij gaf de voorkeur aan een analyse van het VM-proces vanuit de belangen van de verschillende partijen.

Op grond van de informatie uit deze gesprekken is besloten af te zien van een verbreding van ons onderzoek. Verkeer en vervoer blijft daarmee de primaire invalshoek. Vanuit deze invalshoek willen we proberen zicht te krijgen op het algemene, strategische gedrag van de organisatie.

Voor onderzoek hiernaar bestaat geen algemeen model dat we op het thema vervoersmanagement zouden kunnen toespitsen, zo bleek ons uit de gesprekken. Wel is er een uitdrukkelijke interesse in de resultaten van dit onderzoek, zodat men daar op het eigen beleidsterrein lering van kan trekken.

4 Vormgeving van de onderzoeksaanpak

4.1 VM-motief als primair selectie criterium

In de gesprekken met de deskundigen is - zoals gezegd - nagegaan of de door ons onderscheiden VM-motieven in voldoende mate door hen herkend worden om organisaties op te kunnen selecteren. Bij het vierde motief zijn op dit punt in het gesprek met Senders twijfels ontstaan. Hij stelde dat idealistische motieven nooit op zichzelf staan. Hoewel het motief als een sterke factor uit het Attitude-onderzoek naar voren komt, wordt er aan getwijfeld of dit motief ook op *organisatieniveau* in dezelfde mate bestaat. Vermoedelijk is het verantwoordelijkheidsmotief onvoldoende 'hard' om overtuigend binnen een organisatie gehanteerd te worden bij de verdere introductie van VM. Op organisatieniveau zal dit motief dus vermoedelijk steeds gecombineerd worden met bijvoorbeeld het marktmotief, dat in de interne communicatie gemakkelijker te hanteren is. Het feit dat het Attitude-onderzoek onder *personen* gehouden is, beperkt de geldigheid van de uitkomsten.

Besloten is dan ook om, wanneer bij het zoeken naar geschikte organisaties er te weinig gevonden worden met louter en alleen het verantwoordelijkheidsmotief, dit motief samen te voegen met het marktmotief tot één motief (verder te noemen het 'marktmotief'). Een nieuwe factoranalyse op het Attitude-materiaal waarbij het aantal factoren geforceerd tot drie beperkt is, heeft laten zien dat samenvoeging op deze wijze verantwoord is.

4.2 Andere selectiecriteria

Naast het VM-motief is nog een aantal andere, secundaire selectiecriteria om verschillende redenen van belang:

Als indicator voor de 'objectieve situatie' van de onderzochte organisatie wordt rekening gehouden met:

- de ligging van de organisatie: als indicator voor de uiteenlopende aard van de vervoersproblematiek;
- het organisatietype: productiebedrijf, handel of kantoor, als eerste aanduiding van de bedrijfscultuur;
- de aan- of afwezigheid van een distributie- of publieksfunctie als indicator voor het belang van verkeer en vervoer voor het primaire proces van de organisatie.

Er wordt naar gestreefd enige variatie in de uiteindelijke onderzoeksgroep op deze criteria te bereiken.

Om onderzoekstechnische redenen is verder nog van belang:

- een minimale omvang van 300 medewerkers, zodat het voor de organisatie zinvol is ook los van samenwerking met andere organisaties VM te introduceren en de organisatie dus als een zelfstandig handelende eenheid beschouwd mag worden;
- vestiging op één lokatie of op lokaties binnen één regio, zodat de organisatie als afzonderlijke eenheid onderzocht kan worden;
- redelijk autonome bedrijfsvoering, zodat het besluitvormingsproces zich vooral binnen de organisatie afspeelt;
- een min of meer afgerond VM-traject, zodat er een concrete 'geschiedenis' bestaat die bestudeerd kan worden en die uitgemond is in een vervoersplan of in

- concrete maatregelen; dit traject mag zowel met als zonder succes afgerond zijn;
- beschikbaarheid van voor-informatie over de vervoerssituatie van de organisatie bij de regionale medewerkers van V&W of een VCC, zodat de onderzoekers zoveel mogelijk te weten kunnen komen voordat ze met de organisatie zelf contacten leggen;
- geen eerdere betrokkenheid bij onderzoek, bijvoorbeeld in het kader van de eerdere voorbeeldprojecten.

Bij de selectie van organisaties zijn twee belangrijke opmerkingen te plaatsen.

- Er wordt niet op voorhand een beperking aangebracht tot commerciële bedrijven; ook van grotere non-profit-instellingen en overheidsorganisaties worden in eerste instantie interessante voorbeelden verzameld. Binnen het VM-beleid zijn zij immers een even relevante doelgroep als commerciële bedrijven.
- Er worden geen organisaties geselecteerd die niet of nauwelijks met VM bezig geweest zijn. De reden hiervoor is dat er te weinig te onderzoeken valt als een bedrijf geen VM-geschiedenis heeft. Het onderzoek zou zich dan teveel moeten richten op een mogelijke situatie in de toekomst, met als gevolg nogal wat methodische problemen (betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid). Het oorspronkelijke idee van het werken met 'gematchte' paren is daarom verlaten.

4.3 Opbouwen van een bestand van potentiële deelnemers

De volgende stap in het selectieproces is het opbouwen van een bestand van organisaties die aan de selectiecriteria voldoen. Om 6 organisaties te kunnen selecteren is vermoedelijk een basisbestand van circa 50 namen nodig in verband met de verder te verwachten uitval.

Als eerste bron zijn medio mei de regionale medewerkers van V&W benaderd. Aan hen is gevraagd via een formulier namen van geschikte organisaties aan ons door te geven. Van circa 30 organisaties werd langs deze weg de naam doorgegeven. Dit basisbestand kan - als de noodzaak daartoe zich aandient - nog verder aangevuld worden door het benaderen van enkele VCC's of KvK's. Het VCC Amsterdam-Zuid-Oost bleek desgevraagd in ieder geval graag bereid tot medewerking.

4.4 Werkwijze bij de case-studies

Uit de verzamelde bedrijfsnamen kiezen we zes bedrijven die primair variëren naar type motief en secundair naar de andere, genoemde variabelen.

De geselecteerde organisaties worden via een contactpersoon, na een schriftelijke vooraankondiging, benaderd met de vraag of ze bereid zijn mee te doen aan het onderzoek.

Om organisaties te motiveren tot deelname aan het onderzoek zijn eventueel de volgende 'incentives' te gebruiken:

- het aanbieden en bespreken van een diagnose van de organisatie met vertegenwoordigers van de organisatie zodat het eigen inzicht in de kansen op invoering van VM toeneemt
- het aanbod van halve of hele dag advies over de concrete implementatie van VM-maatregelen of de aanpak van een verkeerskundig probleem door ons of door verkeerskundige adviseurs (V&W).

Voor deze incentives is in het onderzoeksbudget geen specifieke voorziening opgenomen.

Het onderzoek per bedrijf bestaat standaard uit de volgende stappen:

- analyse 'objectieve' vervoerssituatie (van tevoren; in overleg met medewerkers V&W);
- procesbeschrijving van activiteiten VM (van tevoren; in overleg met medewerkers V&W);
- interview met primaire contactpersoon om procesbeschrijving te completeren; verzamelen van interne stukken met betrekking tot het VM-proces; verkennen van relatie tussen verloop VM-proces en algemene kenmerken van het bedrijf
- bestudering van de interne stukken;
- interviews met belangrijkste sleutelpersonen (directie-, PZ- en OR-vertegenwoordigers) over motieven om wel/niet aan VM te doen (conform de lijn van het TT-attitude-onderzoek) en over het algemene, strategische gedrag van de organisatie (beide in relatie tot algemene kenmerken van de organisatie);
- vragenlijst voor circa 20 medewerkers, die gezamenlijk een doorsnee van de organisatie-medewerkers vormen, over hun betrokkenheid bij het VM-proces, de daaruit voortvloeiende maatregelen (primair) en over het strategische gedrag van de organisatie in het algemeen (secundair); deze vragenlijst is afgestemd op de fase van het VM-proces waarin de organisatie verkeert;
- bespreking met de contactpersoon over de resultaten van het vragenlijst-onderzoek;
- schrijven van organisatieportret (VM-gericht + algemeen);
- bespreken van organisatieportret met vertegenwoordigers van de organisatie.

In overleg met betrokkenen zal deze standaardaanpak per bedrijf worden uitgewerkt.

4.5 Bedrijfsdiagnosemodel

De interviews en vragenlijst worden zodanig opgezet dat ze met elkaar voldoende materiaal opleveren voor een organisatiediagnose. De diagnosepunten worden ontleend aan een diagnosemodel. Voor de keuze hiervan zijn er verschillende mogelijkheden. De in de offerte besproken typologie van Minzberg legt bijvoorbeeld de nadruk op de structurele aspecten van de organisatie, terwijl andere benaderingen uitgaan van de belangen van actoren of van de organisatiecultuur. Omdat niet op voorhand duidelijk is welke benadering het meest vruchtbaar zou kunnen zijn voor de verklaring van het verloop van VM-processen, gaat onze voorkeur uit naar een neutraler model, dat openingen biedt naar structuur, belangen en cultuur. Een voor empirisch onderzoek handzaam model dat aan deze voorwaarde van relatieve neutraliteit voldoet, is het zgn. matrix-model.

Dit organisatie-diagnose-model is gebaseerd op de dimensies 'perspectief' en 'organisatie-aspect' (zie: N. Tichy, *Managing strategic change*, New York, 1983, en: P. Camp, *De kracht van de matrix*, Amsterdam, 1992). Elk van de perspectieven vertegenwoordigt een bepaalde manier van kijken naar een organisatie:

- Het *technisch* perspectief legt het accent op de beleidsrationele kant van de organisatie. Een organisatie die bepaalde doelen wil bereiken, formuleert hiervoor een korte of lange termijn strategie en past de organisatiestructuur daarbij aan.
- Het *politieke* perspectief legt het accent op de verdeling van macht en invloed en de ontwikkelingen daarin.
- Het *culturele* perspectief let vooral op de binnen de organisatie heersende normen en waarden, zoals die onder andere tot uitdrukking komen in de wijze waarop men met elkaar omgaat.

Als voorbeeld voor de betekenis van deze drie perspectieven, kunnen we het verloop van de introductie van VM in een fictieve organisatie schetsen:

Een bedrijf ervaart meer en meer problemen wat betreft de bereikbaarheid. Op directieniveau wordt een beleid ontwikkeld, dat moet leiden tot een verminderd autogebruik van de werknemers in het woon-werkverkeer. Via de bekende stappen wordt een vervoersplan opgesteld met te nemen maatregelen. Eén van deze maatregelen is een vermindering van de reiskostenvergoeding (technisch perspectief).

De maatregel van de directie roept de nodige weerstand op bij het personeel. De OR, die tot nu toe weinig voet aan de grond bij de directie had gekregen, zag hierin een schitterende kans om haar machtspositie te versterken en organiseerde protestvergaderingen voor het personeel. Door dit onverwacht heftige verzet werd de directie gedwongen de betreffende maatregel voorlopig op te schorten (politieke perspectief).

In verband met de hierdoor ontstane verslechterde verhouding met personeel (en OR) besloot de directie tot een actieve voorlichtingscampagne onder het personeel over de middellange termijn strategie van het bedrijf en het belang van bereikbaarheid. Tevens hoopte men hierdoor de betrokkenheid van het personeel bij het algemene bedrijfsbeleid te kunnen vergroten, zodat de onderlinge verhoudingen minder snel zouden ontaarden. Op advies van een communicatie-adviseur besloot men tevens zelf het goede voorbeeld te geven door het afschaffen van de luxueuze lease-auto (culturele perspectief).

Het technisch perspectief op organisaties is het meest eenvoudig toe te passen. Analyse van schriftelijke stukken en interviews met centrale leden van de organisatie is meestal voldoende om het 'beleid' boven tafel te krijgen. Onderzoek vanuit het politieke en culturele perspectief vraagt een intensievere benadering van de organisatie als geheel. Op voorhand is niet vast te stellen welke politieke of culturele subgroepen er binnen de organisatie bestaan. Wanneer het bestaan daarvan bij de procesbeschrijving aan de orde komt, zal daarmee bij de keuze van de medewerkers waarmee een interview gehouden wordt, of welke uitgenodigd zullen worden mee te doen aan het invullen van een vragenlijst, rekening gehouden worden.

Het kijken naar de organisatie vanuit de hiervoor onderscheiden perspectieven, moet informatie opleveren, waarmee het nu volgende diagnose-schema ingekleurd kan worden. In het schema staan in elke cel de punten waarop de organisatie 'bevraagd' zal worden. Per cel staan bovenin de punten die direct met VM te maken hebben en meer naar onder de meer algemene kenmerken van de organisatie.

De volgende diagnosepunten worden bij elke casestudie (minimaal) langsgelopen:

	BELEID	ORGANISATIE	PERSONEEL
TECHNISCH	- bereikbaarheidsproblemen? - invloed bereikbaarheid op concurrentiepositie - aanwezigheid vervoersplan - visie op maatschappelijke trends - visie op te verwachten maatregelen - kostenreductie-beleid - behoefte personeel - inhoud personeelsbeleid - beleidsprioriteiten algemeen	- taakverdeling vervoersbeleid - procedures op vervoersgebied - faciliteiten - lokatie gebouwen - budget vervoersbeleid - informatiestroom - kostenrapportagesysteem - organisatiestructuur algemeen	- woonplaats - problemen bij werving personeel - aantal werknemers - algemene kenmerken personeel
POLITIEK	- relevante actoren (directie, PZ, OR) - relatie met overheid - relatie met andere organisaties over vervoer - relatie met VCC - relatie met actoren in de directe omgeving (overlast)	- overlegstructuren - besluitvormingsproces - CAO-onderhandelingen - machtsverschuivingen	- secundaire arbeidsvoorwaarden - verworven rechten - statusgevoeligheid - behoefte aan keuzevrijheid
CULTUREEL	- imago bedrijf - verantwoordelijkheid voor problematiek - zorg voor personeel	- stijl van probleemoplossing - vergaderstijl - culturele dynamiek	- attitude t.a.v. vervoer - kostenbewustzijn - houding t.a.v. overheid - attitude t.a.v. ingrijpen organisatie in privé-zaken

Nagestreefde resultaten

De resultaten van elk van de casestudies bestaan uiteindelijk dus uit drie componenten:

- een (dynamische) procesbeschrijving van het VM-traject;
- een (statische) momentopname van de organisatie conform het schema;

En op basis van deze twee componenten:

- een systematische beschrijving van knelpunten die bij de introductie van VM naar voren zijn gekomen, waarbij deze knelpunten vanuit het schema geïnterpreteerd worden.

4.6 Verhouding tot oorspronkelijke opzet

In de oorspronkelijke opzet van het onderzoek hadden we ons voorgenomen organisaties primair te selecteren op organisatietype (bijvoorbeeld volgens de Mintzberg-typologie) en van daaruit te gaan zoeken naar VM-motieven en VM-strategieën. De resultaten van de secundaire analyse van het Attitude-onderzoek stellen ons echter in staat gericht te werk te gaan door organisaties rechtstreeks te

kiezen op VM-motief. Daardoor is de kans dat een casestudie doodloopt, omdat er weinig te melden is over vervoerskwesties minder groot.

Kijkend naar de oorspronkelijke doelstelling van het onderzoek, is een bescheiden herformulering op zijn plaats.

De oude doelstelling luidde:

- het identificeren en beschrijven van drijfveren van organisaties, alsmede
- het hieruit afleiden van argumenten en ontwerpen van benaderingsstrategieën.

De nieuwe doelstelling wordt nu:

- het beschrijven van de drijfveren, gegeven een eerste, externe identificatie daarvan, alsmede
- het beschrijven van de daaruit voortvloeiende karakteristieken van het verloop van VM, zoals die samenhangen met algemene kenmerken van de betreffende organisatie, alsmede
- het op basis daarvan ontwerpen van benaderingsstrategieën die afgestemd zijn op de verschillende typen organisaties.

5 Conclusies

Hoewel het eigenlijk nog te vroeg is om 'harde' conclusies te trekken, willen we in deze slot-paragraaf de meest belangrijke punten uit deze tussenrapportage nog even extra belichten.

- Organisaties hebben vier verschillende motieven bij de invoering van VM, het externe motief, het probleemmotief, het marktmotief en het verantwoordelijkheidsmotief; deze motieven hangen samen met de algemene reactie van de organisatie op veranderingen in de omgeving.
- Niet duidelijk is of deze motieven, die voortkomen uit onderzoek onder *personen*, ook op dezelfde wijze op organisatieniveau bestaan. Mogelijk is bij organisaties veel meer sprake van meerdere, verschillende of diffuse motieven, al of niet aan belangen van bepaalde groepen in de organisatie gekoppeld.
- De samenhang tussen motieven en 'objectieve' kenmerken van de organisatie en tussen motieven en het ervaren van problemen, is minder rechtlijnig dan we denken. Een volledige, rationele verklaring op basis van dit soort kenmerken, is dus niet mogelijk.
- Drie van de vier motieven zijn goed bruikbaar voor de selectie van cases; van één motief (het verantwoordelijkheidsmotief) moet afgewacht worden of er organisaties te vinden zijn die zuiver vanuit dit motief met VM aan de gang gegaan zijn.
- In het onderzoek maken we gebruik van een relatief neutraal diagnose-model. Vanuit dit model (de matrix) gaan we de betreffende organisaties onderzoeken, zowel met het accent op VM-kwesties als op meer algemene kenmerken van de organisatie.

Bijlage A: Literatuurverkenning

Ten behoeve van dit onderzoek is een snelle verkenning van literatuur over VM uitgevoerd en zijn gesprekken gevoerd met regionale medewerkers van Rijkswaterstaat. De resultaten zijn deels verwerkt bij het vormgeven van de onderzoeksaanpak en zullen verder gebruikt worden bij het schrijven van het eindverslag. In deze tussenrapportage wordt een en ander zonder verder commentaar weergegeven.

‘Sociale vernieuwing krijgt handen en voeten: initiatieven van ondernemers als de sleutel tot succes’, Bureau voor Economische Argumentatie in opdracht van BiZa, Adviesgroep Sociale Vernieuwing en Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW), Hoofddorp, december 1993

Evaluatie-onderzoek van een zestal projecten (3x veiligheid en 3x werkgelegenheid), alsmede een drietal ronde-tafel-conferenties met ondernemers over de deelname van ondernemers aan sociale projecten. Leuk rapport en zinvol voor VM-onderzoek in brede zin. Enkele punten:

- Ondernemers noemen hun deelname aan sociale projecten geen sociale vernieuwing; sommige worden zelfs afgeschrokken door deze term.
- Optelsom (en niet zozeer de ingewikkeldheid) van regelgeving leidt tot bureaucratie.
- Overheid als partner van bedrijven moet zich betrouwbaar, slagvaardig en eenduidig opstellen.
- Er moeten concrete projecten aangepakt worden, die nauw aansluiten bij de problemen van bedrijven (bijvoorbeeld onveiligheid winkelgebieden) en geen zwaar commitment worden verlangd voor abstracte/verwegliggende doelen.
- Motieven van ondernemers betreffen enerzijds de bedrijfseconomische belangen en anderzijds de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als je die kunt koppelen, geldt de stelregel $1 + 1 = 3$.
- Als er succes wordt geboekt en een probleem is opgelost, bestaat het gevaar dat de aandacht verslapt. Een project kan dan aan zijn eigen succes ten onder gaan.
- Termen als ‘corporate-community-involvement’ en ‘civic responsibility’, aardig voor de beleidsrapportage t.z.t.
- Grote bedrijven kunnen meer aangesproken worden op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid dan kleine bedrijven.

‘Bedrijven over vervoermanagement: bedrijven aan het woord over VM in de regio’s Delftland en Rijnmond’, Kamers van Koophandel en Fabrieken Rotterdam en Beneden-Maas en Delft en omstreken, in samenwerking met Rijkswaterstaat (directie Zuid-Holland), mei 1991

De zogenaamde ‘vrije pagina’ uit de ERBO-enquête van de Kamers met vragen over bereikbaarheid en automobilititeit:

- 50% van de bedrijven ervaart bereikbaarheidsproblemen (30%) of verwacht die in de nabije toekomst (20%);
- 33% van deze bedrijven voelt zich medeverantwoordelijk en 33% ziet het als een overheidstaak om deze problemen op te lossen (33% geen mening);
- 56% van de bedrijven wil vervoerplan opstellen (21% individueel en 35% samen met anderen);
- 57% wil er geen geld aan besteden, 37% wel (29% reiskostenvergoedingen en 8% extra middelen).

‘VM in de Rotterdamse regio - een inventarisatie van kansrijke bedrijven en lokaties voor het opzetten van proefprojecten’, INRO/TNO, Delft, dec. 1990.

Erg technisch verhaal, waarbij op basis van voortschrijdende selectie op het laatst een tiental grote bedrijven overblijven, waarvan er uit interviews drie blijken wel iets met VM te willen gaan doen, namelijk HOLEC (opzetten pendeldienst), ABN Assurantiën (parkeerregulering en carpoolen) en Van Rietschoten en Houwens (carpoolen). Interviewverslagen zijn wel leuk, maar erg beschrijvend.

‘Introductie VM bij bedrijven en bedrijfsgebieden’, ministerie van V&W, Den Haag, mei 1990.

- Bedrijfsgerichte aanpak in werkgebieden Randstad (Projecten Mobiliteit op Maat) en buiten de Randstad (met name milieudoelstelling)
- Proeftraject VM bij 50 individuele bedrijven (uitvloeisel van NMP-voorstel tot kilometerreductieplannen voor bedrijven)
- Economische motieven:
 - . kosten van parkeren (ruimtebeslag, beheer/onderhoud, beperking groei);
 - . congestie (verloren arbeidsuren, aankomsttijd onzeker, reiskostenvergoedingen en kosten verkeersveiligheid (ziekteverzuim/arbeidsongeschiktheid).
- Maatschappelijke motieven:
 - . milieuvervuiling;
 - . overlast verkeer/parkeren in omgeving;
 - . verkeersonveiligheid.
- Het begrip ‘Maatregelenmix’ wordt nog genoemd, maar verder niet ingevuld. Wellicht kunnen we daar nog iets mee (vergelijk criminaliteitspreventiemix).

‘Horen, zien en zwijgen? - een communicatief onderzoek naar de argumentatie en aanspreekstijl VM bij bedrijven’, C. Loontjens (RWS-stage), maart 1993.

Erg veel nadruk op communicatie-aspecten (over zenders, ontvangers, ruis en dat je niet ‘doch’, maar ‘maar’ moet gebruiken). Aardig is nog wel het onderscheid tussen de identificatie van drijfveren en het relatieve gewicht daarvan. (Zie in onze offerte het verschil tussen de richting en de motor van de vernieuwing).

‘Stimuleren van vervoersmanagement bij middelgrote bedrijven’, Research voor Beleid, Leiden, februari 1992.

RvB schetst drie mogelijke invoeringsstrategieën, namelijk:

- de integrale aanpak: eerst alles in kaart brengen met het doel een individueel reisadvies te kunnen geven (duur en vrijblijvend);
- de ‘trail and error’-methode: geen inventarisatie maar gewoon beginnen en op basis van reacties bijsturen (goedkoper, maar ongericht);
- actie-georiënteerde benadering: wel inventariseren maar vervolgens bedrijfsbrede acties opzetten, waar alle medewerkers aan kunnen deelnemen (pragmatisch, zichtbaar).

Het is duidelijk dat deze onderzoekers de voorkeur geven aan de actie-georiënteerde benadering.

- Spanning tussen individueel belang (werknemers), bedrijfsbelang en collectief belang (overheid/samenleving): zoeken naar raakpunten?
- Onderscheid maken tussen 4 doel-/belangengroepen binnen bedrijven, namelijk het personeel, de ondernemingsraad, de personeelsfunctionarissen en het management.
- Structuurschema Verkeer en Vervoer (SVV) wordt door bedrijven met name gezien in termen van milieu en niet in termen van bereikbaarheid.
- Door bedrijven wordt kritiek geuit op tegenstrijdigheid/ongeloofwaardigheid van de overheid, bijvoorbeeld verhoging OV-prijs, spitstoeslag, lokatiebeleid.
- Eén van de belangrijke conclusies uit dit rapport is dat: "bedrijven eerst dan op

vrijwillige basis werk maken van vervoersmanagement als ze er een duidelijk eigen belang in zien" (N.B: werktitel voor ons onderzoek was eerst 'Eigen belangen van bedrijven voor VM'!)

- De doelstellingen 'bereikbaarheid' en 'leefbaarheid' zijn op zichzelf ontoereikend om bedrijven ertoe te bewegen op vrijwillige basis werk te maken van VM. Bij alle (16) bezochte middelgrote bedrijven, die werk maken van VM hebben andere motieven dan voornoemde twee doelstellingen de doorslag gespeeld bij de introductie van VM. Zes categorieën van 'eigen belang' kunnen worden onderscheiden:
 - . verbetering van het imago van bedrijven;
 - . (lokale) bereikbaarheidsproblemen;
 - . druk van buitenaf (gemeentelijke vestigingseisen);
 - . reiskostenbeheersing;
 - . parkeerproblemen;
 - . incidentele omstandigheden, bijvoorbeeld verhuizing/verbouwing.
- Specifieke knelpunten voor middelgrote bedrijven (ten opzichte van grote?):
 - . schaalprobleem (sommige maatregelen als carpool vereisen grotere schaal);
 - . hogere initiële kosten per werknemer;
 - . lager gekwalificeerde medewerker of minder uren beschikbaar.

**'Succesfactoren in de gebiedsgewijze aanpak van vervoermanagement',
Research voor Beleid, Leiden, januari 1993.**

14 potentiële succesfactoren in 4 clusters.

Cluster 1: stimuleringsaanpak:

- persoon van de stimulator/coördinator;
- personele en materiële inzet;
- inhoud van de aanpak;
- (flankerend) beleid van diverse overheden.

Cluster 2: doelgroep:

- organisatiegraad van de doelgroep;
- potentiële leider/trekker in een gebied;
- omvang bedrijven/instellingen;
- type bedrijven/instellingen.

Cluster 3: gebied:

- omvang gebied;
- 'leeftijd' gebied;
- parkeergelegenheid in gebied;
- toekomstperspectief gebied.

Cluster 4: gebiedsomgeving:

- type en bereikbaarheid lokatie;
- perspectief bereikbaarheid lokatie.

Conclusies:

- succesfactoren zelden van doorslaggevend belang;
- in aanpak zoveel mogelijk rekening houden met succesfactoren;
- succesfactoren zijn vooral 'aanpak beïnvloedende omgevingsfactoren';
- "gezien het feit dat het om een groot aantal omgevingsfactoren gaat, met steeds andere implicaties voor de aanpak, is dit in feite een vraag naar rationalisering en systematisering van de werkzaamheden in de eerste fasen van het stimuleringsproces" (pagina 14). Zie hier een duidelijke link met ons onderzoek:
 - . rationalisering leidt tot een checklist of iets dergelijks;
 - . systematisering leidt tot een VM-wijzer of iets dergelijks;
- kansrijke bedrijven zijn volgens de onderzoekers:
 - . bedrijven met bereikbaarheidsproblemen;
 - . milieubelastende bedrijven;

- . verhuizing;
- . buurtoverlast als gevolg van verkeers-/parkeerdruk.

Tot slot een overzicht van mogelijke VM-maatregelen uit allerlei onderzoek:

- reiskostenvergoeding aanpassen;
- verhuiskostenvergoeding/verhuisplicht/werving dicht bij huis;
- fiets stimuleren/stallingen/bedrijfsfietsen/leasefietsen/fiets-privé-project;
- OV stimuleren/kortingskaart/routes of frequentie wijzigen/grootverbruikcontract;
- carpool/vanpool/maxipool;
- bedrijfsvervoer/spitsbussen/wegbreng-ophaalservice;
- werktijden aanpassen;
- invoeren thuiswerk/telewerken;
- beperking parkeervoorziening/parkeerheffing;
- leasewagenregeling inperken;
- veilige loop-/fietsroutes;
- voorbeeldgedrag/duidelijke stellingname management;
- reisadvies.

Bijlage B:

Gesprekken met regionale medewerkers Rijkswaterstaat

Ter voorbereiding op het onderzoek zijn onder andere gesprekken gevoerd met VM-medewerkers van de directies Utrecht (28/02), Zuid-Holland (02/03) en Noord-Holland (08/03). In deze gesprekken is met name aandacht besteed aan drie onderwerpen, namelijk:

Werkwijze

- eerste contactlegging (hoe, met wie, waar, bijstelling?);
- stapsgewijze reconstructie van enkele concrete trajecten;
- ontwikkeling van de aard en omvang van de bedrijfsvraag/-behoefte;
- interne organisatie (specialisme, formatie, afstemming andere werkvelden, samenwerking KvK/gemeenten/regio's/provincies, contact directies/Den Haag).

Kenmerken bedrijven:

- Welke kenmerken zijn belangrijk bij het benaderen van bedrijven?
- Welke kenmerken bepalen of een bedrijf al of niet vervolgactie onderneemt?
- Waarin onderscheiden bedrijven die wel of juist niet met VM aan de slag gaat zich van elkaar?
- Wat zijn volgens hen doorslaggevende drijfveren van bedrijven voor VM?

Behoefte van regionale directies:

- Is er behoefte aan specifieke kennis, vaardigheden of instrumenten bij de introductie van VM binnen bedrijven?

Werkwijze

Werkwijze Directie Utrecht

In Utrecht is gekozen voor de gebiedsgerichte aanpak, waarbij primair wordt gezocht naar een geschikte intermediaire organisatie (meestal bedrijvenkoepel), die als trekker wil fungeren. De aanpak kan per bedrijfsgebied zeer verschillend zijn. Eind 1993 is door Traffic Test een selectie gemaakt van kansrijke gebieden op basis van een aantal selectiecriteria, te weten aantal werknemers, bereikbaarheid per auto, kwaliteit OV en VM-bereidheid (uit Erbo-enquête per branche).

In het gebied Kanaleneiland-Zuid is eerst telefonisch contact gelegd met een aantal grote bedrijven. Voordeel was dat IBM al ervaring had in Amsterdam en bij Digital het telewerken vanuit het moederconcern in de VS wordt gestimuleerd. Meestal wordt er een gesprek gearrangeerd met een directeur personeelszaken van dergelijke grote bedrijven (lieft samen met gemeente en adviesbureau). De nadruk wordt daarbij gelegd op het eigen belang van bedrijven en de voordelen van een gebiedsgerichte uitwerking. Men probeert het bedrijf te overtuigen van de voordelen in termen van: positief financieel effect, minder parkeerruimte nodig, positief imago, ruilmiddel naar gemeente (Digital), service aan werknemers (PGGM) en interne milieuzorg.

Elk bedrijf is uniek en de argumenten/benaderingswijze dus ook. Algemeen geldt wel het belang van financieel voordeel.

Binnen de bedrijvenkoepel Kanaleneiland-Zuid was iemand die als klankbord wilde optreden. Via de bedrijvenkoepel wordt vervolgens een bedrijfsbijeenkomst over VM opgezet. Door onderlinge contacten en advertenties wordt meestal een behoorlijk deel van de bedrijven bereikt. Tijdens de bijeenkomst wordt informatie gegeven over VM en getracht de voordelen van een gezamenlijke aanpak op die specifieke lokatie te benoemen. Dit vereist al een goed inzicht in de situatie ter plekke (bereikbaarheid per auto, OV en fiets). Meestal is de volgende stap dat in overleg met de bedrijvenkoepel een werkgroep wordt samengesteld en een haalbaarheidsonderzoek wordt uitgevoerd. De beslissing om een haalbaarheidsonderzoek te (laten) verrichten wordt gezien als een tweede stap in het proces. Het onderzoek wordt met name gebaseerd op het werknemersbestand en de vervoerwijze en geldt met name als een communicatiemiddel. Soms wordt het onderzoek door drie partijen betaald (bedrijven, gemeente en RWS-directie), soms door alleen de beide overheidspartijen met een toezegging van bedrijven om in het vervolgtraject mee te doen. De onderzoeksresultaten (met een voorstel voor een Plan van Aanpak) worden teruggekoppeld naar de koepel en de individuele bedrijven. Belangrijk is dat er tenminste overleg blijft bestaan totdat de plannen uitgevoerd worden. Sommige adviesbureaus schrijven niet alleen het PvA, maar bieden de bedrijven ook een helpdesk tijdens de uitvoering aan.

Momenteel zijn er 20 projecten in voorbereiding, maar behalve de pilotprojecten (bijvoorbeeld Rijnsweerd/AMEV en de Uithof/AZU/RUU) zijn er nog geen gebieden waar de uitvoering van VM-maatregelen al plaatsvindt. Volgens de directie Utrecht zijn de kritieke punten met name het eerste overleg/contact en de besluitvorming over het PvA. Er wordt zeker voortgang in de ontwikkeling gezien:

- het thema VM begint nu langzamerhand bij bedrijven meer te leven, er komt meer reactie op advertenties en het kennisniveau neemt geleidelijk toe (zaak van lange adem);
- de aanpak is minder theoretisch en vergaand, maar wordt steeds praktischer (niet meer zo integraal).

Binnen RWS is VM een vreemde eend in de bijt, ook in de beleving van de bedrijven. Feitelijk is er daarbij sprake van een dubbele handicap (imago van overheid en imago van wegenbouwers). Het VM-stimuleringsgeld staat zowel op landelijk niveau als bij de regionale directie onder druk. Dit komt ook naar voren in de druk op de beschikbare capaciteit: eerst 3 personen, nu 2 parttimers en een reorganisatie binnen de directie op komst (per 1/4/94). Er wordt nu sterk gekoerst op samenwerking met gemeenten en KvK. Vooral een gemeente als Amersfoort profileert zich sterk met het imago van VM-stad. Daarnaast heeft een gemeente het instrument van het vestigingsbeleid tot haar beschikking (niet alleen de RO-sector maar ook de EZ-sector is een belangrijke partner). Via onder andere de regiodagen is er wel enig zicht op de werkwijze en speerpunten van de andere directies, maar deze kennis is vrij globaal (Gelderland/Overijssel --> marketingprincipes, Noord-Nederland --> carpool, Zuid-Holland --> werkt met adviesbureaus en Noord-Holland --> zet vooral eigen capaciteit in).

Werkwijze Directie Zuid-Holland

In Zuid-Holland is vooral gekozen om de benadering van bedrijven en het opstellen van vervoerplannen door adviesbureaus te laten doen. In samenwerking met de KvK's worden allereerst de bedrijfsgebieden in kaart gebracht. In de afgelopen twee jaar veel aandacht besteed aan de regio's Rotterdam en Den Haag; zijn nu bezig in Delft e.o. en gaan binnenkort aan de slag in Leiden/Bollenstreek. Buiten de pilotprojecten zijn er echter nog geen vervoerplannen in uitvoering. Als de situatie in kaart gebracht is, wordt er namens de KvK en de gemeente een brief

gestuurd naar de bedrijven, waarin het betreffende adviesbureau wordt geïntroduceerd. De Kamers weten ook meestal de beste ingang binnen bedrijven (vroeger meestal personeelszaken, maar nu steeds vaker algemeen manager/directie). Vooral bij middengrote bedrijven (200-400 medewerkers) is het vaak lastig om de juiste ingang te vinden (bij kleinere bedrijven is vaak de algemeen directeur als persoon redelijk bepalend voor het beleid en bij grotere bedrijven is er vaak meer contact met andere bedrijven (Rotary etc)). Overigens wordt in Zuid-Holland de grens van 50 werknemers opgehoogd naar ten minste 100 werknemers. Bij 50 werknemers gaat het om relatief zo weinig auto's, dat de opbrengst sowieso niet groot kan zijn. Deze kleine bedrijven kunnen wel aansluiten bij initiatieven op een bedrijventerrein.

Feitelijk worden de adviesbureaus door de directie Zuid-Holland als vertegenwoordigers langs de bedrijven gestuurd. Ze moeten proberen zoveel mogelijk bedrijven te overtuigen om met VM aan de slag te gaan (of althans een vervoerplan) te laten opstellen. Als deze benadering succesvol verloopt, kan de adviseur door met het uitvoeren van een enquête en het maken van een PvA. Bedrijven sluiten een overeenkomst met het adviesbureau, dat ze een vervoerplan opstellen. Op die manier worden de adviseurs volgens de directie scherp gehouden. Er wordt echter wel onderkend dat er langzamerhand heel veel plannen zijn gemaakt, maar de uitvoering nog op zich laat wachten. Wellicht dat de adviseurs hier en daar een te sterke push geven om maar snel naar de volgende fase te gaan. Volgens RWS zou eigenlijk niet alleen de planvorming, maar ook de bereidheid tot uitvoering in de overeenkomst moeten worden opgenomen. Aan de andere kant is de uitval toch nog steeds behoorlijk groot. In de eerste fase Delft e.o. zijn er van de 61 aangeschreven bedrijven 43 door een adviseur bezocht en wordt er bij 8 bedrijven een vervoerplan gemaakt. Het idee is overigens wel dat een aantal bedrijven zelf aan de slag is gegaan en zodoende geld besparen. Een vervoerplan opstellen kost f 35,- per medewerker met een minimum van f 1500,-. Om de ervaringen van bedrijven in Delft e.o. te evalueren wordt momenteel door RWS/KvK een onderzoek uitgevoerd door bedrijven zelf te bellen. Rapport verschijnt in april/mei 1994 (wordt ons toegestuurd!). Door het onderzoek zelf uit te voeren krijgen de RWS-medewerkers ook weer wat meer voeling met de materie; tot nog toe kregen ze immers alleen indirecte signalen door via de adviseurs. Voor meer informatie zouden bijvoorbeeld de heer Senders (TC&O: 040-570264) of de heer Reusen (NEA: 070-3988414) benaderd kunnen worden. Overigens wordt door RWS geconstateerd dat de werkwijze van de adviseurs sterk verschilt: Senders doet het meer op gevoel en het NEA meer op harde gegevens. Soms werkt de ene aanpak beter, soms de andere. Onduidelijk is waar dit precies aan ligt.

Het budget voor VM binnen de directie Zuid-Holland bedraagt 1,4 miljoen gulden, hetgeen met name wordt ingezet voor het inhuren van de adviseurs. De indruk bij de directie is overigens niet dat geld het probleem is om het vervoerplan uit te voeren. Lid worden van het VCC kost f 5,- per werknemer. Accent zou in de komende periode gelegd moeten worden op de uitvoering van de huidige vervoerplannen. Alleen al in de regio Den Haag zijn er inmiddels 55 bedrijven met vervoerplannen. Geleidelijk worden de vervoerplannen ook steeds minder zwaar opgetuigd en minder integraal. Wellicht is het actiegerichte model beter: eerst 4 maanden fietsbeleid, dan 4 maanden carpoolen etc. Ook lijkt het gebiedsgerichte model te veranderen in een bedrijfsgerichte aanpak: het probleem is namelijk dat ze op elkaar gaan zitten wachten. Bij een Rotterdams bedrijf moet het plan na ruim een jaar al weer herzien worden, voordat er überhaupt iets is gebeurd!

Werkwijze Directie Noord-Holland

In Noord-Holland wordt vooral met eigen capaciteit gewerkt en worden advies-bureaus alleen instrumenteel op bepaalde klussen ingezet. Op het moment overtreft de vraag naar ondersteuning de beschikbare capaciteit, dus wordt er niet actief geworven voor nieuwe projecten. Wel wordt er uiteraard informatie gegeven aan bedrijven (schriftelijk en via presentaties). Het sleutelwoord in de benadering van bedrijven is: netwerken! Overigens is de samenwerking met de KvK's in Noord-Holland niet optimaal (het is niet duidelijk waar ze voor staan), met uitzondering van de Kamer Gooi en Eemland. Wel wordt nauw samengewerkt met gemeenten. Meestal wordt er gebiedsgericht gewerkt, maar soms wordt een groot bedrijf individueel benaderd (bijvoorbeeld ING-bank met 7 vestigingen, waarvan 5 in een bedrijfsgebied en 2 daarbuiten).

De eerste fase van de aanpak behelst het uitvoeren van een haalbaarheidsanalyse rond bedrijfsgebieden (circa 3 maanden). Dit onderzoek wordt meestal in nauwe samenwerking met de gemeenten gedaan (financiering vaak 50%-50%), maar soms doen gemeenten dit onderzoek zelf, zoals Amstelveen en Zaanstad. De kansrijkheid van lokaties werd vroeger alleen op planologische aspecten bekeken, maar nu steeds meer ook technisch (bij het mediapark Hilversum fungeert VM als schoenlepel). Bij de kansrijke lokaties wordt in de tweede fase in samenwerking met alle betrokkenen een PvA uitgewerkt (duur circa 6 maanden, financiering 33%-33%-33%). De uitvoering van het PvA duurt tenminste 1 jaar en wordt door gemeente en gezamenlijke bedrijven gefinancierd (50%-50%). RWS draagt hooguit nog de overheadkosten bij voor een evaluatie.

In het proeftraject ging het in Noord-Holland om 10 bedrijven en 2 bedrijfsgebieden. Nu is men actief rond 20 bedrijfsgebieden met circa 100 bedrijven en circa 100.000 werknemers. Het accent ligt daarbij op het ROA-gebied. Het VCC (Vervoer Coördinatie Centrum) ontwikkelt zich daar tot een RVC (Regionaal Vervoer Centrum) en loopt daarmee vooruit op de vervoerregio. De stand van zaken in Noord-Holland is globaal als volgt:

- Schiphol en Amsterdam-Zuidoost: afgerond;
- Diemen, Aalsmeer, Schalkwijk en Hoofddorp: in uitvoering;
- Amsterdam-Noord, Amstelveen, Den Helder, Sloterdijk en Amsterdam-Zuid: planvorming.

In Noord-Holland is de werkwijze kleinschaliger en (in aanvang) intensiever dan bijvoorbeeld in Zuid-Holland. Doordat men daar meer op afstand zit is de hobbels naar de uitvoering veel groter. Noord-Holland is vergelijkbaar met Groningen. De concrete aanpak ziet er als volgt uit: na schriftelijke informatie en mondelinge presentaties wordt er per terrein een stuurgroep met 'decisionmakers' en een werkgroep met personeelchefs gevormd. De werkgroep is verantwoordelijk voor de planontwikkeling, de stuurgroep voor de plantoetsing en de verdere bewerking van de bedrijven. Belangrijk is de taal die je spreekt (concreet en pragmatisch) en de argumenten die je aanvoert. Zo moet je in Noord-Holland-Noord andere argumenten aandragen, bijvoorbeeld niet de fileproblematiek, maar verbetering van de multimodale bereikbaarheid. Wel moet duidelijk zijn dat VM gaat om efficiënt vervoer/mobiliteitsbeïnvloeding. In de toekomst zal de vervoerregio voor VM belangrijker worden; de vraag is nog of het hier ook volledig ondergebracht moet worden.

VM past goed in de beleidslijn van het integrale verkeer- en vervoerbeleid (IVV), samen met lokatiebeleid, fiets en carpool. Binnen de directie is nog veel zendingswerk te doen, maar de HID maakt zich er wel sterk voor. In totaal is er 8,5 ton op

jaarbasis beschikbaar voor haalbaarheidsonderzoek, planvorming en communicatie. Er zijn 3 fulltime werknemers beschikbaar om dit nieuwe VM-produkt in de markt te zetten.

Kenmerken bedrijven

Kenmerken bedrijven Directie Utrecht

Zowel de externe omstandigheden van een bedrijf als de bedrijfscultuur zijn belangrijke kenmerken, die van invloed zijn op het draagvlak voor VM. Je kan alleen nooit zeggen dat iets doorslaggevend is. Bijvoorbeeld een fusie kan zowel stimulerend (aansluiten bij allerlei veranderingen) als belemmerend werken (andere prioriteiten etc). Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor een democratische stijl: soms kunnen medewerkers een impuls geven aan het VM-proces, soms ook belemmeren zij dit via de OR (CAO-afspraken over reiskostenvergoeding). Feitelijk kun je zeggen dat in er vrijwel geen kenmerken zijn die VM zonder meer doen slagen of mislukken (hoewel bepaalde bedrijfstakken met ambulante medewerkers en gevestigde belangen als leasewagens wel moeilijk zijn). Soms moet je ook gewoon inspelen op toevallige zaken, zoals het telewerken bij Digital. Het belangrijkste is dus het proces/de aanpak, met name het aanspreken van een bedrijf op de juiste argumenten (eigen belang) en het vinden van een enthousiaste figuur (directeur, PZ, OR), die de kring van medestanders geleidelijk kan vergroten. Dit laatste is belangrijk omdat het proces anders te kwetsbaar wordt (bijvoorbeeld als iemand een andere functie krijgt, ziek wordt etc). Het uitgangspunt moet zijn dat VM iets van het bedrijf zelf is; het kan wel van buitenaf aangezwengeld worden, maar nooit in praktijk gebracht en beheerst worden.

Kenmerken bedrijven Directie Zuid-Holland

In Zuid-Holland wordt met name gewezen op het belang van een goede contactpersoon/ingang en het draagvlak onder het management. Dit laatste is bijvoorbeeld van belang voor medefinanciering van vervolgfases. Bij AEGON ging men er bijvoorbeeld vanuit dat het vervoerplan volledig uit de reiskosten betaald moest worden (kan niet). Bij de PTT werd een voorstel om fietsen ter beschikking te stellen voor f 60,- per maand niet geaccepteerd; reiskosten van f 100,- waren in de CAO opgenomen en werden als verworven recht beschouwd. PTT wilde geen gedonder met de vakbonden, dus is dit niet doorgegaan. Bij Nationale Nederlanden is men het gevecht met de bonden wel aangegaan en is na twee jaar (!) een fietsenleaseplan van start gegaan. Bij NN past dit overigens in een bredere vervoerplan, dat mede is opgezet vanwege de verhuizing naar de centrumlocatie in Rotterdam. In aanvang dacht men daar te weinig parkeerplaatsen te hebben, maar uiteindelijk is er sprake van een overschot. Management heeft zich hier sterk gemaakt voor VM en geleidelijk is het personeel 'omgegaan'. De autoratio bij NN ligt nu op 23%, terwijl dit gemiddeld 50% is.
$$\text{Autoratio} = \frac{\{(\text{autosolisten} + \text{carpoolers} \times 0.4) : \text{aantal werknemers}\} \times 100\%.$$

Voor de toekomst zal er meer samenhang gerealiseerd moeten worden tussen push- en pullmaatregelen. Men ziet net als in VS wel iets in een wettelijke verplichting, maar dan moeten er ook budgetten beschikbaar komen om hieraan te kunnen voldoen.

Kenmerken bedrijven Directie Noord-Holland

De kwaliteit en het enthousiasme van de VM-coördinator binnen een bedrijf zijn van groot belang: die moet het immers overbrengen op anderen ('verkopen'). Het moet snel breder ingekaderd worden binnen de organisatie en aansluiten bij de bedrijfscultuur. Doorslaggevend voor het succes zijn volgens de directie:

- kenmerken van de lokatie;
- aanwezig zijn van bedrijfsprincipes (bijvoorbeeld milieu);
- organisatiekenmerken.

Verder geeft men aan niet aan de slag te gaan met kleine, geïsoleerde bedrijven. Dit heeft zowel met de haalbaarheid als met een efficiënte inzet van de beperkte capaciteit te maken.

Behoeftte van directies aan kennis of instrumenten

Voor alle directies geldt dat er geen uitgesproken behoefte is aan kennis of instrumenten om bedrijven aan te spreken of te benaderen. Dit heeft met name te maken met het feit dat ze allemaal bezig zijn om (met beperkte capaciteit) de stap naar de uitvoering te maken. Het accent ligt dan ook veel minder op het benaderen en overtuigen van nieuwe bedrijven; men heeft behoefte aan aantoonbaar succes! Met name in Zuid-Holland, maar ook in Utrecht is er wel enige twijfel of al die uitgewerkte plannen nou wel zo goed aansluiten bij de prioriteiten van bedrijven zelf. Dit wordt nu vooral ondervangen door meer actiegerichte plannen te maken en sneller te proberen de overstap naar de uitvoering te maken. Noord-Holland is redelijk overtuigd van de juistheid van de eigen aanpak en ziet met name nog verbeteringen in het flankerend beleid.

Concreet zijn de volgende punten genoemd:

- behoefte aan een beknopt instrument om bedrijfscultuur in kaart te brengen en de vraag wie je het beste kan benaderen (Utrecht);
- zou meer zicht moeten zijn op het kostenaspect en de financiële opbrengsten van VM; daarnaast meer inzicht in de strategische kant: hoe trek je bedrijven over de streep? (Zuid-Holland);
- er wordt te gemakkelijk aangenomen dat milieu geen steekhoudend argument is voor bedrijven. De indruk bestaat juist dat er meer nadruk op milieu gelegd zou moeten worden (bedrijven verwachten dat ook van de overheid), maar dat moet dan wel inzichtelijk en instrumenteel worden gemaakt, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij bedrijfsinterne milieuzorg (Noord-Holland).

Conclusies

De VM-aanpak binnen de drie directies verschilt aanzienlijk en heeft zich vooral in de praktijk ontwikkeld. Op een continuüm uitgezet doet Noord-Holland veel zelf (samen met gemeenten), werkt Utrecht vooral samen met bedrijvenkoepels en besteedt Zuid-Holland het vooral uit aan adviseurs. In alle directies wordt met name gebiedsgericht gewerkt, waarbij de ene keer de technische en de andere keer de procesmatige invalshoek wordt gekozen. De benadering van bedrijven gebeurt in Zuid-Holland het meest systematisch/standaard. In Noord-Holland speelt men vooral in op kansrijke lokaties en in Utrecht vooral op draagvlak bij een aantal trekkers (grote bedrijven) in een gebied.

De indruk bestaat niet dat er kenmerken van bedrijven zijn die doorslaggevend zijn voor het al dan niet aangesproken voelen door VM. Wel is het bij bepaalde branches moeilijker om hun eigen belang/voordeel duidelijk te maken of spelen er tegengestelde belangen (reiskostenvergoedingen, leasewagens etc). In beginsel kan VM aan elk bedrijf verkocht worden, als je maar de goede argumenten en benaderingswijze kiest. En juist op dit punt wordt er veel op basis van 'fingerspitzengefühl' gewerkt. In dit opzicht zou het onderhavige onderzoek een rol kunnen