

Introductie van vervoersmanagement: een organisatiekundige benadering

Kwalitatieve studie naar drijfveren en
organisatieprocessen bij bedrijven en
instellingen rond de invoering van
vervoersmanagement

Amsterdam, 27 januari 1995
Van Dijk, Van Someren en Partners BV
drs M. van der Gugten
dr T.J. Weggemans

van dijk, van someren en partners

Van Dijk, Van Someren en Partners BV
KvK Amsterdam nummer 176.766
Van Diemenstraat 410 - 412, Amsterdam
postadres Mariotteplein 9, 1098 NW Amsterdam
tel: 020 - 625 75 37, fax: 020 - 627 47 59

Introductie van vervoersmanagement: een organisatiekundige benadering

Kwalitatieve studie naar drijfveren en
organisatieprocessen bij bedrijven en
instellingen rond de invoering van
vervoersmanagement

Amsterdam, 27 januari 1995
Van Dijk, Van Soomeren en Partners BV
drs M. van der Gugten
dr T.J. Weggemans

Inhoudsopgave

	pagina
Voorwoord	i
Samenvatting	iii
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond en doelstelling	1
1.2 Onderzoeksopzet en -verantwoording	2
1.3 Leeswijzer	3
2 Onderzoekskader	5
2.1 Begripsomschrijving	5
2.2 Identificatie van VM-motieven	6
2.3 Organisatie-diagnose-model	10
3 Verkorte casebeschrijvingen	13
3.1 Opbouw van dit hoofdstuk	13
3.2 AKZO Nobel Chemicals BV (Hengelo)	14
3.3 St. Elisabeth Ziekenhuis (Tilburg)	16
3.4 Graafschap College (Doetinchem)	21
3.5 Holec Machines en Apparaten BV (Ridderkerk)	27
3.6 MEGA Limburg (Maastricht)	31
3.7 Océ Nederland BV (Venlo)	33
3.8 PTT Post (Expeditieknooppunt Amsterdam)	39
3.9 Siemens Nederland NV (Den Haag)	42
3.10 NV Koninklijke Sphinx Gustavsberg (Maastricht)	45
3.11 VM-motieven van de onderzochte organisaties	47
4 Kerntypen van organisaties	49
4.1 De opbouw van de kerntypen	49
4.2 De organisatie als mechanisme	49
4.3 De organisatie als organisme	51
4.4 De organisatie als cultureel fenomeen	53
4.5 De organisatie als politiek systeem	55
4.6 De organisatie als psychische gevangenis	57
4.7 De relatie tussen motieven, matrixmodel en kerntypen	58
5 Conclusies, toepassingen en aanbevelingen	61
5.1 Achtergrond van het onderzoek	61
5.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen	61
5.3 Praktijkgerichte toepassing	65
5.4 Beleidsgerichte toepassing	67
5.5 Aanbevelingen	68

Voorwoord

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft onder andere tot taak om de groei van de automobilititeit in Nederland te beteugelen. Eén van de instrumenten is het stimuleren van vervoersmanagement bij bedrijven en instellingen. In de afgelopen jaren is met een dergelijke aanpak bij grotere organisaties en rondom concentraties van werkgelegenheid de nodige ervaring opgedaan. Het uitgangspunt hierbij is dat werkgevers hun medeverantwoordelijkheid tonen voor het woon-werkverkeer van het personeel. Bij ongebreidelde groei van het autosolisme komen de bereikbaarheid van bedrijven en de leefbaarheid van de omliggende gebieden immers steeds meer in het gedrang, hetgeen een negatieve invloed heeft op het economisch functioneren van individuele bedrijven en mogelijk zelfs van bepaalde steden of regio's. Om nog maar niet te spreken over de toenemende milieuverontreiniging door de groei van het autoverkeer. Het beperken van het niet-noodzakelijke autoverkeer en het bevorderen van andere vervoersmiddelen in het woon-werkverkeer moet derhalve beschouwd worden als een gezamenlijke taak van individuele werknemers, werkgevers en overheid.

Een dergelijk proces verloopt uiteraard niet vanzelf. Er dient niet alleen een bewustwording rond dit gezamenlijke belang op gang te komen, maar er zal in de praktijk ook een goede samenwerkingsbasis gevonden moeten worden. Hierbij is het noodzakelijk om een goed inzicht te hebben in het functioneren van organisaties in het algemeen en rond vervoersmanagement in het bijzonder. Tot nog toe is het accent vooral gelegd op de technische kant van het beleidsproces, waarbij onderliggende organisatieprocessen, belangen en drijfveren grotendeels buiten beeld zijn gebleven. In dit onderzoek wordt het perspectief nadrukkelijk verbreed door de zogenaamde 'black box' te betreden. Hieruit blijkt dat organisaties vrijwel nooit rationele constructies zijn, die op een eenduidige en logische manier handelen. Juist de onderliggende drijfveren, belangen en processen binnen een organisatie bepalen vaak de uitkomst van een beslissing of de wijze van uitvoering van het beleid. Dit heeft uiteraard gevolgen voor de wijze waarop de overheid met andere organisaties kan samenwerken, ook op het gebied van vervoersmanagement.

Wij hopen dat dit rapport 'Introductie van vervoersmanagement: een organisatiekundige benadering' een handvat en een inspiratiebron vormt voor degenen die op zowel uitvoerend als beleidsmatig niveau vorm moeten geven aan de samenwerking tussen overheid en andere organisaties. Onze dank gaat daarbij speciaal uit naar Paul Kok (Directoraat-Generaal voor het Vervoer) en Tanja Koolen (Adviesdienst Verkeer en Vervoer) voor hun klankbordfunctie bij deze studie en naar de mensen binnen de bedrijven en instellingen, die hun actieve medewerking hebben verleend aan de uitvoering van dit onderzoek.

Amsterdam, januari 1995
Van Dijk, Van Someren en Partners BV

Samenvatting

In de afgelopen jaren is door het ministerie van Verkeer en Waterstaat een stimuleringsbeleid gevoerd om bedrijven en instellingen te ondersteunen bij het ontwikkelen van vervoersmanagement. Dit heeft geleid tot het opzetten van enkele vervoerscoördinatiecentra (gebiedsgerichte aanpak) en het opstellen van vervoerplannen bij individuele bedrijven (bedrijfsgerichte aanpak). De doelstelling van de overheid is om op deze manier het aantal autokilometers in het woonwerkverkeer te verminderen, teneinde de bereikbaarheid te vergroten, de milieubelasting te verminderen en de leefbaarheid in de bedrijfsomgeving te verbeteren. In de praktijk is duidelijk geworden dat de effectiviteit van dit beleid samenhangt met de mate waarin kan worden aangesloten bij de belangen en drijfveren van betreffende organisaties.

Tegen deze achtergrond is een onderzoeksopdracht verstrekt aan onderzoeks- en adviesbureau Van Dijk, Van Soomen en Partners om meer zicht te krijgen op de motieven van bedrijven en instellingen om met vervoersmanagement aan de slag te gaan en de gevolgen die dit heeft voor de door de overheid gehanteerde argumenten en benaderingswijzen bij de introductie van vervoersmanagement. De probleemstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

- 1 Wat zijn de motieven van bedrijven voor VM?
- 2 In hoeverre zijn deze motieven van belang voor het begrijpen (en kunnen voorspellen) van het verloop van het introductieproces van VM?
- 3 Welke argumenten en benaderingsstrategieën zijn in diverse situaties zinvol te gebruiken?

Op basis van een secundaire analyse van het databestand van het Attitude-onderzoek zijn vier clusters van VM-motieven gevonden, die als volgt zijn omschreven:

- 1 *het externe motief*: hierbij wordt VM vooral beschouwd als iets dat van buitenaf op de organisatie afkomt, bijvoorbeeld door een wettelijke verplichting of financiële voordelen. Het ontbreken van externe druk kan voor bepaalde organisaties ook reden zijn om geen actie op dit terrein te ondernemen.
- 2 *het probleemmotief*: hierbij biedt VM vooral een mogelijkheid om bepaalde ruimtelijke problemen rond bereikbaarheid en parkeren op te lossen. Als dergelijke problemen ontbreken kan dit motief ook een tegengesteld effect bewerkstelligen.
- 3 *het marktmotief*: VM kan zowel in positieve als negatieve zin van invloed zijn op de concurrentiepositie en het imago van een organisatie. Vanuit het marktmotief geredeneerd kunnen organisaties VM zien als een middel om bijvoorbeeld een milieuvriendelijk imago te benadrukken of om nieuw personeel te werven.
- 4 *het verantwoordelijkheidsmotief*: in dit geval wordt VM gezien als een manier om als organisatie (mede)verantwoordelijkheid te tonen voor het verminderen van de problemen die samenhangen met de grootscheepse (auto)mobiliteit. Als dit motief ontbreekt wordt VM door de organisatie vooral gezien als een taak van anderen, zoals de overheid of individuele werknemers.

In het onderzoek is vervolgens aan de hand van een organisatie-diagnose-model een analyse uitgevoerd naar de kenmerken en drijfveren van een negental bedrijven/instellingen, die in de afgelopen jaren met VM aan de slag zijn gegaan. Dit heeft per onderzoekscasus geleid tot een beschrijving van enerzijds de karakteristieke wijze van functioneren van deze organisaties en anderzijds het verloop van de introductie en uitvoering van VM. Gespiegeld aan de organisatietynologie van Morgan is een

vijftal kerntypen van organisaties beschreven, die met name focussen op de kenmerkende wijze waarop veranderingen binnen de organisatie tot stand komen. Het gaat hierbij om de volgende kerntypen en bijbehorende kenmerken:

1 de mechanische organisatie:

- centralisatie van macht
- vaste taken en verantwoordelijkheden
- bureaucratisch
- behoefte aan beheersbaarheid van processen

2 de organische organisatie:

- relatief zelfstandige eenheden
- functie van afdelingen vastgelegd, van personen minder
- gedifferentieerde werkwijze
- snel reageren op de buitenwereld

3 de culturele organisatie:

- directie heeft voorbeeldfunctie
- veel eigen initiatief
- speciale sfeer
- behoefte zich uit te drukken

4 de politieke organisatie:

- machtsstrijd
- wisselende machtsposities
- verborgen processen
- behoefte aan winst

5 de psychische gevangenis:

- emotioneel leiderschap
- voorzichtige taakuitvoering
- defensieve opstelling, verlamd
- behoefte aan erkenning

Vanuit de combinatie van motieven en kerntypen van organisaties kan de richting worden bepaald van de meest geschikte benaderingsstrategie in de praktijk. In het rapport wordt een checklist aangereikt, die gebaseerd is op het diagnosemodel dat bij de casestudies is gehanteerd. Aan de hand van deze checklist kan op gestructureerde wijze een beeld worden verkregen van de wijze van functioneren van een betreffende organisatie. Daarnaast is op basis van de kerntypen en de bijbehorende VM-motieven een richtingwijzer opgesteld, die informatie geeft over de te hanteren benaderingsstrategie. Deze informatie kan beschouwd worden als een aanvulling op de beschikbare kennis en ervaring van de medewerkers of adviseurs die direct contact hebben met betreffende organisaties. Een andere manier van kijken naar het functioneren van organisaties biedt meer inzicht in het 'waarom' en het 'hoe'. Dit geeft direct ook de beperkingen aan van deze informatie: het vormt immers geen kookboek met het ideale VM-recept. De VM-medewerkers en adviseurs zullen deze informatie veel meer als onderdeel van hun 'persoonlijke bagage' moeten hanteren om in een concrete situatie de meest geschikte benaderingswijze te kunnen kiezen. Het rapport wordt afgesloten met enkele aanbevelingen over de wijze waarop de uitkomsten van dit onderzoek in het beleid kunnen worden gehanteerd.

Samenvattend kan de eindconclusie van het onderzoek als volgt geformuleerd worden:

Organisaties hebben een viertal motieven voor het invoeren van VM. Dit zijn externe druk, de aanwezigheid van vervoersproblemen, de marktsituatie of een bepaald verantwoordelijkheidsgevoel naar de samenleving. Deze motieven zijn soms wel en soms niet of nauwelijks relevant voor het begrijpen van het feitelijk verloop van het introductieproces van VM. Een en ander is afhankelijk van de vraag of de organisatie begrepen kan worden als een mechanische, een organische, een culturele, een politieke of een psychische organisatie. Hierbij speelt het VM-motief telkens een andere rol. Elk van deze kerntypen kent een eigen, typisch verloop van het introductieproces van VM en vraagt daarom een andere benaderingsstrategie. Zowel bij het ontwerpen van beleidsmaatregelen als bij het feitelijk benaderen van bedrijven zal met deze diversiteit nadrukkelijk rekening gehouden moeten worden.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en doelstelling

In het Tweede Structuurschema Verkeer en Vervoer (SVV II) is onder andere als actie opgenomen: "introductie vervoersmanagement bij bedrijven en bedrijfsgebieden door middel van het stimuleren van bedrijfsvervoerplannen". Onder vervoersmanagement (afgekort als: VM) wordt verstaan de zorg die de leiding van bedrijven en instellingen heeft voor het personenverkeer en -vervoer in het kader van de bedrijfsvoering. In de afgelopen jaren zijn de nodige proefprojecten uitgevoerd met zowel een gebiedsgerichte als een bedrijfsgerichte aanpak van vervoersmanagement.

Momenteel is de fase bereikt dat VM vanuit de 'early adopters' dient te worden uitgebreid naar de rest van het bedrijfsleven, waarbij prioriteit wordt gegeven aan bedrijven met meer dan 50 werknemers. In dit proces wordt onderkend dat de betrokken participanten (met name overheid, bedrijven en vervoersbedrijven) elk hun eigen belangen en drijfveren hebben om met VM aan de slag te gaan. Deze belangen en drijfveren kunnen voor een deel samenvallen, maar voor een deel ook uiteenlopen. Om VM succesvol binnen bedrijven en instellingen te introduceren zal dan ook zoveel mogelijk aangesloten moeten worden bij de drijfveren die binnen betrokken organisaties bestaan.

Via een grootschalig, kwantitatief Attitude-onderzoek onder 3500 bedrijven¹ is een eerste verkenning gedaan naar onder andere de argumenten, die bedrijven aanvoeren om wel of juist niet aan VM te gaan doen. Het onderzoek leverde een overzicht op van argumenten van voor- en tegenstanders (zie paragraaf 2.2), maar kon - door zijn grootschalige karakter - weinig inzicht bieden in de vraag of en hoe deze argumenten binnen organisaties feitelijk een rol spelen bij de introductie van vervoersmanagement. Per organisatie waren immers maar één of twee personen ondervraagd, waardoor onmogelijk een goed beeld kon ontstaan van het interne, organisationele proces.

Tegen deze achtergrond heeft het ministerie van Verkeer en Waterstaat aan Van Dijk, Van Soomer en Partners (DSP) verzocht om een diepgaande, kwalitatieve studie uit te voeren naar de 'doorslaggevende' drijfveren van bedrijven voor vervoersmanagement. Bij de start van het onderzoek zijn de doelstellingen van het onderzoek als volgt omschreven:

- het identificeren en beschrijven van de VM-drijfveren van bedrijven, alsmede
- het hieruit afleiden van argumenten en ontwerpen van benaderingsstrategieën.

De probleemstelling die op grond hiervan geformuleerd is luidt:

- 1 Wat zijn de motieven van bedrijven voor VM?
- 2 In hoeverre zijn deze motieven van belang voor het begrijpen (en kunnen voorspellen) van het verloop van het introductieproces van VM?
- 3 Welke argumenten en benaderingsstrategieën zijn in diverse situaties zinvol te gebruiken?

¹ Zie: R. de Bruin, Attitude-onderzoek Vervoersmanagement, Veenendaal: Traffic Test, 1992.

1.2 Onderzoeksofzet en -verantwoording

Voorstudie

Vanaf het begin van het onderzoek was duidelijk dat alleen via case-studies inzicht verkregen zou kunnen worden in de 'echte' motieven van bedrijven voor vervoersmanagement. Bij een dergelijke onderzoeksmethode is een zorgvuldige selectie van te onderzoeken organisaties van groot belang. Tegen deze achtergrond is een voorstudie uitgevoerd, waarbij de relevante literatuur is bestudeerd en interviews zijn gehouden met VM-medewerkers van enkele regionale directies van Rijkswaterstaat en met enkele externe deskundigen. Tevens is een secundaire analyse uitgevoerd op het databestand van het eerdergenoemde Attitude-onderzoek. Deze informatiebronnen hebben de basis gelegd voor een indeling in vier motievenclusters, die voor bedrijven en instellingen van betekenis zijn bij het aan de slag gaan met VM. Achtereenvolgens zijn dit het externe motief, het probleemgerichte motief, het marktgerichte motief en het verantwoordelijkheidsmotief. Bij de selectie van bedrijven en instellingen voor de geplande case-studies is geprobeerd rekening te houden met deze vier verschillende VM-drijfveren door bij elk motief passende organisaties te zoeken. Het gevaar van een willekeurige selectie, waardoor geen enkel zicht zou ontstaan op de representativiteit van de geselecteerde cases, is op deze manier enigszins ingeperkt.

Casestudies

De kern van het onderzoek is gelegen in het analyseren van het invoeringsproces van VM bij een negental geselecteerde bedrijven en instellingen ('cases'). Aan de regionale directies van Rijkswaterstaat is gevraagd om via een inventarisatieformulier aan te geven welke bedrijven en instellingen binnen hun regio in aanmerking zouden komen voor een dergelijke analyse. Bij de uiteindelijke selectie hebben de volgende criteria een rol gespeeld:

- 1 variatie tussen de organisaties qua 'motief';
- 2 enige variatie in ligging, branche en distributie/publieksfunctie;
- 3 een minimale omvang van circa 300 medewerkers, zodat het voor de organisatie haalbaar is om zelfstandig met VM aan de slag te gaan;
- 4 vestiging op één lokatie of op lokaties binnen één regio, zodat de organisatie als afzonderlijke eenheid onderzocht kan worden;
- 5 redelijk autonome bedrijfsvoering, zodat het besluitvormingsproces zich vooral binnen de organisatie afspeelt;
- 6 een min of meer afgerond VM-traject, zodat er sprake is van concrete ervaring met het opstellen van een vervoerplan en/of het uitvoeren van VM-maatregelen;
- 7 beschikbaarheid van informatie over de vervoerssituatie van de organisatie bij de regionale medewerkers van V&W of een VCC, teneinde goed voorbereid de betreffende organisaties te kunnen benaderen;
- 8 geen eerdere betrokkenheid bij onderzoek, bijvoorbeeld in het kader van de eerdere voorbeeldprojecten;
- 9 de bereidheid van organisaties om aan het onderzoek mee te doen.

Na de inventarisatie onder de VM-medewerkers bleken met name de criteria 6, 7 en 8 elkaar vrijwel uit te sluiten. In de praktijk zijn er buiten de VM-proefprojecten bij de regionale medewerkers nauwelijks organisaties bekend, die concrete ervaring hebben opgedaan met het invoeren van VM. De meeste organisaties, die niet als VM-proefproject zijn aangemerkt, staan nog aan het prille begin van het

traject. Tegen deze achtergrond is besloten om het criterium 'geen proefproject' bij de selectie van onderzoekscases te laten vervallen. Uiteindelijk zijn er negen organisaties geselecteerd en bereid gevonden om aan het onderzoek mee te werken. Bij alle organisaties zijn schriftelijke stukken bestudeerd en heeft een gesprek plaatsgevonden met de vervoerscoördinator. Bij drie organisaties is een meer uitgebreide analyse uitgevoerd via aanvullende gesprekken met andere betrokkenen dan de vervoerscoördinator en een kleinschalige personeelsenquête. De uitvoering van de casestudies is gestructureerd aan de hand van een organisatie-diagnose-model (zie paragraaf 2.3).

Overall-analyse en workshop

Bij kwalitatieve studies is het altijd de vraag of onderzoeksuitkomsten generaliseerbaar zijn naar andere situaties of juist zeer specifiek van toepassing zijn op de betreffende onderzoekscases. Dit probleem is per definitie niet oplosbaar door de cases op een bepaalde wijze te selecteren. Het toevalselement blijft hierbij altijd een grote rol spelen. Wel kan getracht worden om zoveel mogelijk diversiteit in de te selecteren onderzoekscases te realiseren, waardoor een eenzijdige benadering van de thematiek kan worden voorkomen. Bovendien is het zinvol om te zoeken naar samenhangen met bestaande theorieën², waardoor een steviger fundament onder de uitkomsten van het onderzoek kan worden gelegd (theoretische toetsing). Tevens is het belangrijk om te onderkennen dat dergelijk onderzoek niet gericht is op het verkrijgen van een representatief inzicht in de motieven van organisaties voor VM, maar juist op het aandragen van informatie, waardoor betrokkenen een beter inzicht verwerven in de voor hen relevante werkelijkheid (praktische toetsing).

In dit rapport zijn de resultaten van de case-studies niet alleen weergegeven in de vorm van *casebeschrijvingen*, maar ook vertaald in algemenere termen door de cases te vergelijken met de organisatietypologie van Morgan³ (theoretische toetsing). Deze algemene beschrijving van organisatietypen is op zijn beurt teruggekoppeld naar de regionale VM-medewerkers via een workshop (praktische toetsing). Op basis van deze twee toetsen zijn tenslotte de conclusies geformuleerd en de toepassingsmogelijkheden op een rij gezet.

1.3 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk 2 een toelichting gegeven bij het gehanteerde onderzoekskader. Er wordt achtereenvolgens ingegaan op de omschrijving van de begrippen, op de resultaten van de secundaire analyse van het Attitude-onderzoek en op het diagnosemodel dat bij de casestudies gebruikt is. Hoofdstuk 3 bevat de beschrijvingen van het VM-introductieproces bij de negen geselecteerde bedrijven/instellingen. De verschillende elementen van het diagnosemodel passeren achter elkaar de revue. Deze casebeschrijvingen geven een gevarieerd beeld hoe in de praktijk van organisaties met VM wordt omgegaan. Bij snelle lezing van dit rapport kan eventueel een selectie uit de negen beschrijvingen worden genomen. Hoofdstuk 4 vertaalt de resultaten van de casestudies naar een meer theoretisch niveau. Er wordt een aantal karakteristieke kerntypen van orga-

2 Zie: J.M. Hutjes & J.A. van Buuren, De gevalsstudie, Meppel: Boom, 1992, p.63 e.v.

3 Zie: G. Morgan, Images of Organizations, Beverly Hills, Sage, 1986.

nisaties weergegeven, die geïnspireerd zijn op het eerdergenoemde werk van Morgan. Elk van deze kerntypen bevat elementen van één of meer van de onderzochte cases, maar is tegelijkertijd een overdrijving en vereenvoudiging ervan. Aandacht wordt besteed aan kenmerken van de organisatie, aan de wijze waarop binnen de organisatie met VM wordt omgegaan en aan de gevolgen hiervan voor de benaderingsstrategie vanuit de overheid cq. Rijkswaterstaat. In het laatste hoofdstuk zijn tenslotte de conclusies en de mogelijke toepassingen van het onderzoek weergegeven.

2 Onderzoekskader

2.1 Begripsomschrijving

In de praktijk blijkt dat de overheid⁴ bij het benaderen van bedrijven en instellingen vooral argumenten hanteert, die met het overheidsbelang te maken hebben. Dit belang kan kortweg omschreven worden als het verminderen van het aantal autokilometers en in het verlengde hiervan het tegengaan van verkeerscongestie, het bevorderen van de bereikbaarheid en het verminderen van de milieubelasting door autoverkeer. Een hypothese die aan het onderzoek ten grondslag ligt is, dat door meer aan te sluiten bij het directe belang van de bedrijven zelf, een effectievere benadering en implementatie van VM kan plaatsvinden. Dit directe belang hoeft echter niet identiek te zijn met de mate waarin een organisatie problemen ervaart met de bereikbaarheid. Ook onder bedrijven die op dit vlak relatief weinig problemen ondervinden, zijn er die op succesvolle wijze met de opzet en invoering van VM aan de slag zijn gegaan. Dit leidt tot de vraag wat vanuit het perspectief van de organisatie zelf de doorslaggevende drijfveren voor de invoering van VM zijn. Voorafgaand daaraan laat zich de vraag stellen: Wat zijn eigenlijk drijfveren, als het gaat om organisaties?

Het begrip 'drijfveer' is afkomstig uit de motivatiepsychologie en verwijst naar het mechanisme van behoeftebevrediging. Veelal wordt hierbij het onderscheid gemaakt tussen primaire, biologische drijfveren (voedsel, warmte, voortplanting etc) en secundaire, aangeleerde drijfveren (status, sociale contacten, prestatie etc). Er zijn vele theorieën op dit vlak, die pogen een verklaring te geven voor de samenhang tussen drijfveren en menselijk handelen cq. gedrag. In het algemeen worden drijfveren, ervaringen en context beschouwd als de belangrijkste determinanten van dit menselijk gedrag. Drijfveren worden (enigszins plastisch) gezien als de motor van het menselijk gedrag, terwijl ervaringen (persoonlijk bepaald) en context (situationeel bepaald) veelal de richting van het gedrag bepalen⁵.

In de organisatie-theorie wordt meestal niet gesproken over 'drijfveren'. Aangezien het in organisaties om groepen mensen gaat met ieder hun eigen behoeften, wensen en ervaringen, is dit psychologische begrip in dit kader ook lastig te operationaliseren. Gaat het hierbij om een soort 'collectieve' drijfveren onder de medewerkers of om de persoonlijke drijfveren van de manager(s)? Als vervolgens het begrip 'doorslaggevende drijfveren' wordt geanalyseerd, lijkt er hiermee een causale relatie te worden gezocht tussen bepaalde drijfveren en het gewenste beleid. Hiermee wordt voorbijgegaan aan het feit, dat net als het menselijk gedrag ook het beleid van organisaties door meer factoren wordt bepaald dan drijfveren alleen. Het is gebruikelijker om het organisatieproces bijvoorbeeld te beschrijven in termen van strategie, belangen en cultuur. Hoe meer het overheidsbeleid aansluit bij deze kenmerken van het organisatieproces, des te groter de kans dat de doelen van de overheid uiteindelijk bereikt zullen worden. Een analyse van het feitelijk organisatieproces kan leiden tot het vaststellen van de meest kansrijke argumenten en benaderingsstrategieën om binnen die organisatie een bepaald doel te bereiken.

4 Hierbij is een belangrijke taak weggelegd voor de VM-medewerkers bij de regionale directies van Rijkswaterstaat en bij de vervoerscoördinatiecentra (VCC's), die zijn ingesteld op enkele bedrijfsterrinen.

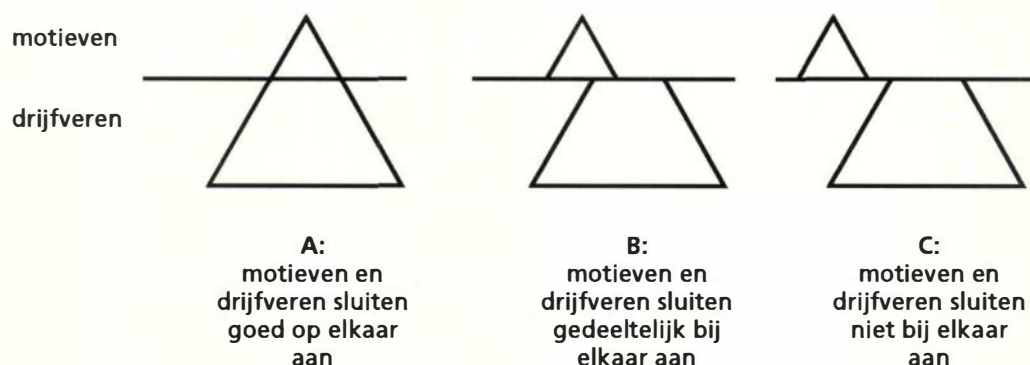
5 Zie o.a: Thierry, Koopman & Van der Flier: "Motivatie in stelling", Amsterdam, 1992.

In deze rapportage worden de begrippen 'motieven' en 'drijfveren' als volgt gehanteerd:

- motieven verwijzen naar de rationele argumenten, die binnen en door organisaties worden gebruikt om het nastreven van bepaalde doelen te legitimeren.
- drijfveren verwijzen naar de dieperliggende kenmerken en processen, die van grote invloed zijn op het functioneren van organisaties op allerlei terreinen.

In deze begripsomschrijving zijn motieven over het algemeen eenvoudig te achterhalen, terwijl drijfveren meer onder de oppervlakte van de organisatie verborgen liggen. Het is zelfs zo dat de individuele vertegenwoordigers van een organisatie zich niet eens bewust (hoeven te) zijn van deze dieperliggende drijfveren. Het doorgronden van de drijfveren van een organisatie vergt dus een veel ingrijpender analyse van de organisatiekenmerken en -processen. Ter illustratie kan een organisatie vergeleken worden met een ijsberg: slechts een klein deel van de organisatie is voor iedereen zichtbaar, terwijl een veel groter deel verborgen ligt onder water.

Schema 1: Samenhangen tussen motieven en drijfveren van organisaties



In scheepvaartkringen is bekend, dat het navigeren op het zichtbare gedeelte van een ijsberg grote risico's met zich meebrengt. Dit geldt ook voor het beïnvloeden van organisaties: naar buiten toe gepresenteerde motieven hoeven niet altijd overeen te komen met de dieperliggende drijfveren van een organisatie. Dit gegeven is uiteraard van groot belang voor de opzet van het onderhavige onderzoek en de interpretatie van de resultaten.

2.2 Identificatie van VM-motieven

In het Attitude-onderzoek van Traffic Test⁶ is gevraagd naar de argumenten om wel of juist niet aan VM te gaan doen. De voorstanders blijken vooral het milieu (78%), de fiscale veranderingen (56%) en de mogelijke wettelijke verplichting (54%) te noemen. Argumenten van de tegenstanders zijn: geen noodzaak (46%), kost teveel tijd (42%) of teveel geld (32%). Opvallend is dat er nauwelijks differentiatie optreedt naar regio, branche of functie van de respondent. Er worden alleen verschillen geconstateerd tussen grote bedrijven (> 1000 werknemers)

⁶ Attitudeonderzoek Vervoersmanagement, o.c., 1992, p. 15 e.v. Het rapport beschrijft de resultaten van een vragenlijstonderzoek onder directeurs en ondernemingsraadsleden van ruim 3500 bedrijven met meer dan 50 werknemers in Nederland. Per bedrijf zijn telkens maximaal twee personen onderzocht.

enerzijds en middelgrote en kleine bedrijven anderzijds. In het Attitude-onderzoek is geen poging gedaan op een hoger abstractieniveau te zoeken naar mogelijk verklarende factoren voor de houding van bedrijven ten opzichte van VM.

Omdat vermoed werd dat het onderzoeksmateriaal interessante aanknopingspunten voor het onderhavige onderzoek zou kunnen opleveren, is een secundaire analyse uitgevoerd op het databestand van het Attitude-onderzoek. Er is nagegaan of er systematische verschillen bestaan tussen de achtergrondkenmerken van bedrijven die wel en niet met VM bezig zijn. Tevens is onderzocht welke samenhang er is tussen VM-activiteit en het ervaren van verkeers- en vervoersproblemen en of er algemene clusters van motieven onderscheiden kunnen worden.

Allereerst is nagegaan welke bedrijven actief met VM aan de slag zijn gegaan. 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 opleveren. 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 heeft⁷. De samenhang tussen de aanwezigheid van verschillende VM-regelingen is overigens niet erg sterk ($r = .09$ tot $.19$). Bedrijfsvervoer springt er hierbij in negatieve zin uit: organisaties die bedrijfsvervoer ingevoerd hebben, zijn vrijwel nooit bekend met één van de andere regelingen⁸. Uit het Attitude-onderzoek blijkt dat met name organisaties in de volgende categorieën actief zijn op het gebied van VM:

- 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.

Sommige van de hierboven aangegeven 'objectieve' achtergrondkenmerken (zoals ligging in de binnenstad) hangen nauw samen met het optreden van verkeers- en vervoersproblemen. Apart is nagegaan of de mate waarin de bedrijven zulke problemen ervaren hun VM-activiteit kan verklaren. 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 stimulans voor actief vervoersmanagement. Van de organisaties die het hoogste scoren op deze problemen is 55% bezig met VM, terwijl nog altijd 48% van de organisaties die hierop het laagste scoren met VM bezig is. Van de organisaties die de bereikbaarheid van het OV als zeer problematisch ervaren, is zelfs een kleiner percentage (48%) actief dan van de organisaties die de bereikbaarheid van het OV minder als een probleem zien (59%). Omgekeerd geldt evenzeer dat het actief zijn met VM niet per definitie een hoge score op de probleemervaring indiceert: circa

7 De regelingen waarnaar in de vragenlijst gevraagd werd, zijn: speciale parkeerplaatsen voor carpoolers, bedrijfsvervoer, voorzieningen voor fietsers, dienstdiensten en bedrijfscontracten met de Nederlandse Spoorwegen.

8 Om deze reden wordt bij de verdere analyse een organisatie als 'actief op VM-gebied' beschouwd, als men aangeeft of met VM bezig te zijn of tenminste één regeling (buiten bedrijfsvervoer) getroffen te hebben.

20% van de organisaties die actief zijn, scoren laag op elk van de probleemvariabelen.

Uit de secundaire analyse kan geconcludeerd worden dat 'objectieve' achtergrondkenmerken en het ervaren van verkeers- en vervoersproblemen weliswaar een samenhang vertonen met de VM-activiteit van bedrijven en instellingen, maar dat deze samenhang niet van dien aard is, dat daarmee het gedrag van bedrijven volledig begrepen kan worden. Waarom juist organisaties met variabele werktijden of organisaties in Friesland met VM aan de gang gaan, valt op basis van de onderzoeksgegevens van het Attitude-onderzoek niet te verklaren. Hetzelfde geldt voor de activiteit van organisaties die nauwelijks verkeers- en vervoersproblemen ervaren.

In het Attitude-onderzoek zijn tevens vragen gesteld waarom de betreffende organisatie volgens de eigen opgave van de respondenten wel of juist niet aan VM doet. Factoranalyse op deze items heeft geleid tot de constructie van vier dimensies, die elk een min of meer op zichzelf staand cluster vormen van motieven om wel of niet met VM aan de slag te gaan⁹. Het gaat dan niet zozeer om de richting van de motieven ('voor' of 'tegen'), maar vooral 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 (zie schema 2).

De motievenclusters zijn als volgt te beschrijven:

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, kan dit verzet versterken.

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.

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.

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.

⁹ Het verantwoordelijkheidsmotief staat het meest op zichzelf, d.w.z. dat de correlaties met de andere drie motieven zwak zijn (resp. -.14, .00, .11). Tussen het marktmotief en het externe motief bestaat een sterke correlatie van .55, terwijl tussen de andere motieven een correlatie van .35 optreedt.

Schema 2: Voor- en tegenargumenten bij de vier motievenclusters

	VOOR	TEGEN
Extern motief	- financiële voordelen - mogelijke wettelijke verplichting in toekomst - fiscale veranderingen in reiskostenvergoedingen - gevraagd door werknemers	- de keuzevrijheid van werknemers wordt teveel beïnvloed - brengt onrust in bedrijf - werknemers zijn tegen - er zijn geen problemen
Probleemmotief	- mogelijkheid parkeer-ruimte anders te benutten - tekort aan parkeer-ruimte oplossen - vergroten bereikbaarheid bedrijf	- vrijkomende parkeer-ruimte is niet nodig - er blijft ongebruikte parkeer-ruimte over
Marktmotief	- aantrekkingskracht op potentiële werknemers - verbetering concurrentie-positie - versterking imago bedrijf - financiële voordelen	- personeel werven wordt moeilijker - concurrentiepositie zou verslechteren - imago wordt negatief beïnvloed
Verantwoordelijkheidsmotief	- imago-verhoging van de organisatie - vervullen van pioniersrol - bijdrage leveren aan schoner milieu	- VM is verantwoordelijkheid van overheid - het is te duur - VM is verantwoordelijkheid van werknemers - het kost te veel tijd

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 achtereenvolgens de reactieve, responsieve, actieve en creatieve organisatie¹⁰. Elk van deze soorten organisaties reageert anders op veranderingen in of prikkels vanuit 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.

10 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.

Vanuit deze karakterisering gezien past het externe motief bij de reactieve organisatie, het probleemmotief bij de responsieve organisatie, het marktmotief bij de actieve organisatie en het verantwoordelijkheidsmotief bij de creatieve organisatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er een samenhang bestaat tussen enerzijds de door ons omschreven VM-motievenclusters en anderzijds bepaalde organisatietypen. Dit ondersteunt de keuze om bij de selectie van onderzoekscases de naar buiten toe gepresenteerde motieven¹¹ als eerste criterium te hanteren (zie paragraaf 1.2).

In de praktijk zullen de samenhangen tussen de VM-motieven en de organisatiekenmerken echter veel ingewikkelder liggen dan het bovenstaande suggereert. Al eerder in dit hoofdstuk is aangegeven dat het organisatieproces onder andere kan worden beschreven in termen van strategie, belangen en cultuur (zie paragraaf 2.1). Tegen deze achtergrond is gekozen om bij de analyse van de onderzoekscases een neutraler diagnosemodel te hanteren, waarbij vanuit een breed perspectief naar het functioneren van betreffende organisaties wordt gekeken. Een voor dit type onderzoek handzaam model is het zogenaamde 'matrix-model'¹².

2.3 Organisatie-diagnose-model

Het 'matrixmodel' is een diagnosemodel, waarbij het kijken in termen van strategie, belangen en cultuur wordt gecombineerd met het onderscheiden van drie organisatorische domeinen of objecten. In de termen van dit model vormen de drie perspectieven (technisch, politiek en cultureel) en de drie domeinen of objecten (beleid, organisatie en personeel) gezamenlijk een 3x3-matrix. Elk van de perspectieven vertegenwoordigt een bepaalde manier van kijken naar een organisatie:

- Het *technisch* perspectief legt het accent op de beleidsrationele of de strategische kant van de organisatie. Een organisatie die bepaalde doelen wil bereiken, formuleert hiervoor een korte of lange termijn strategie en past de organisatiestructuur en de personeelsinzet daarbij aan.
- Het *politieke* perspectief legt de nadruk 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.

De drie domeinen hebben achtereenvolgens betrekking op dat wat de organisatie wil bereiken (beleid), de wijze waarop dit georganiseerd wordt (organisatie) en de mensen die daarbij ingeschakeld worden (personeel).

Voor specifiek gebruik binnen het onderhavige onderzoek is de invulling van het matrixmodel toegespitst op VM: per cel staan bovenin de aspecten die direct met VM te maken hebben en meer naar onder de algemene kenmerken van de organisatie (zie schema 3).

11 Bij de inventarisatie van potentiële onderzoekscases is aan de regionale medewerkers van Rijkswaterstaat tevens gevraagd om hun inschatting te geven van het VM-motief per organisatie.

12 Zie o.a. N. Tichy, *Managing strategic change*, New York, 1983 en P. Camp, *De kracht van de matrix*, Amsterdam, 1992.

Schema 3: Matrix-model

	BELEID	ORGANISATIE	PERSONEEL
TECHNISCH	- bereikbaarheidsproblemen - invloed bereikbaarheid op concurrentiepositie - aanwezigheid vervoersplan - visie op maatschappelijke trends - visie op te verwachten maatregelen - kostenreductiebeleid - behoefte personeel - inhoud personeelsbeleid - beleidsprioriteiten algemeen	- taakverdeling vervoersbeleid - procedures op vervoersgebied - faciliteiten - lokatie van gebouwen - budget vervoersbeleid - informatie-stroom - kostenrapportagesysteem - organisatiestructuur algemeen	- woonplaats - problemen bij werving van 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 - statusgevoelighed - 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 van organisatie in privé-zaken

Bij de uitvoering van de casestudies is getracht het model per geselecteerde organisatie zo volledig mogelijk in te vullen aan de hand van informatie uit de interviews, de analyse van schriftelijke stukken en de personeelsenquête. Hierdoor is een beeld verkregen van zowel de algemene organisatiekenmerken als het verloop van het introductieproces van VM. In hoofdstuk 3 is de beschrijving van de cases geordend naar de drie perspectieven van het matrixmodel.

3 Casebeschrijvingen

3.1 Opbouw van dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de onderzoeksresultaten bij een negental organisaties. Dit zijn achtereenvolgens:

- Akzo Nobel Chemicals B.V., Hengelo (marktmotief);
- St. Elisabeth Ziekenhuis, Tilburg (probleemgericht motief);
- Graafschap College, Doetinchem (externe druk);
- Holec Machines en Apparaten B.V., Ridderkerk (marktmotief);
- N.V. MEGA Limburg, Maastricht (verantwoordelijkheidsmotief);
- Océ Nederland B.V., Venlo (verantwoordelijkheidsmotief);
- PTT Post B.V., Amsterdam (externe druk);
- Siemens Nederland N.V., Den Haag (probleemgericht motief);
- N.V. Koninklijke Sphinx Gustavsberg, Maastricht (kostenbesparing).

Bij de selectie van onderzoescases is gestreefd naar een variatie in VM-motieven, zoals die vooraf door de regionale medewerkers zijn omschreven. Hierbij is de indeling naar motievenclusters uit het voorgaande hoofdstuk als leidraad gehanteerd (vermeld tussen haakjes). Tijdens het onderzoek is onder andere nagegaan in hoeverre deze motieven binnen de organisatie breed worden onderschreven en aansluiten bij de dieperliggende kenmerken en drijfveren van de betreffende organisatie.

Elke paragraaf begint met een korte beschrijving van de onderzochte organisatie. Daarna komen achtereenvolgens de beleidstechnische, de politieke en de culturele aspecten van de introductie van VM aan de orde. De casebeschrijvingen volgen zo veel mogelijk de feitelijke gang van zaken, zoals die via de geïnterviewde medewerkers of uit de analyse van schriftelijke stukken duidelijk geworden is. Elk van de beschrijvingen is ter controle aan onze contactpersoon bij de betreffende organisatie voorgelegd. Bij drie organisaties, te weten het Graafschap College, het St. Elisabeth Ziekenhuis en Océ Nederland, is een vragenlijst uitgezet onder een kleine steekproef van circa 50 medewerkers. Met deze mini-enquêtes werd geen representativiteit nagestreefd, maar is een globaal beeld verkregen rond de volgende vragen:

- wordt het beleidsdoel 'vermindering autogebruik in woon-werkverkeer' door de medewerkers onderschreven;
- wiens verantwoordelijkheid is het om dit beleidsdoel te realiseren (overheid, werkgever of individuele werknemer);
- wordt het door de organisatie/initiatiefnemers gehanteerde motief door de medewerkers gedeeld;
- hoe zinvol vindt het personeel de ingevoerde en niet-ingevoerde maatregelen binnen de eigen organisatie;
- hoe beoordeelt het personeel de diverse aspecten rond de invoering van VM binnen de eigen organisatie.

De casebeschrijvingen in dit hoofdstuk zijn betrekkelijk neutraal geformuleerd. Op basis van de VM-ervaringen binnen de onderzochte bedrijven/instellingen wordt in hoofdstuk 4 een vertaalslag gemaakt naar meer algemene, karakteristieke organisatietypen. Deze inzichten bieden vervolgens concrete handvatten voor het succesvol benaderen en introduceren van VM binnen organisaties.

3.2 AKZO Nobel Chemicals BV (Hengelo)

Karakteristiek en bereikbaarheid van het bedrijf

Akzo Nobel Chemicals in Hengelo maakt deel uit van het wereldwijd opererende concern Akzo Nobel. Het produktenpakket omvat zout en chemische produkten, verven en lakken, produkten voor de gezondheidszorg en vezels. De vestiging in Hengelo houdt zich vooral bezig met de produktie van zout voor consumptieve en industriële toepassingen en basischemicaliën als chloor, natronloog en waterstof. De afzonderlijke bedrijven, die deel uitmaken van de vestiging Hengelo, zijn gevestigd aan de rand van Hengelo aan het Twentekanaal. De totale lengte van het bedrijfsterrein is circa 700 meter. Bij Akzo Nobel Chemicals Hengelo werken ongeveer 1200 werknemers, waarvan 70% in dagdienst en 30% in ploegendienst. De vestiging Hengelo is goed bereikbaar per auto en per fiets. Er doen zich geen files voor en ook geen parkeerproblemen. De ruimte op het bedrijfsterrein is voldoende om een eventuele groei van het wagenpark op te vangen. Voor fietsers zijn er fietsenstallingen, douches en kleedruimtes. De bereikbaarheid per openbaar vervoer (bus) is matig. Tijdens de spits rijdt er weliswaar een speciale buslijn van het station naar de hoofdboort van het bedrijfsterrein (en terug), maar desondanks is de totale reistijd voor werknemers van buiten Hengelo per openbaar vervoer meer dan 2 keer zo lang als met de auto.

Beleidstechnische aspecten

Achtergrond van het vervoersbeleid

De direkte aanleiding voor Akzo Nobel om met vervoersmanagement aan de gang te gaan, was de dreiging van een mogelijke wettelijke verplichting tot het maken van een vervoersplan. Toen deze wettelijke verplichting uiteindelijk uitbleef, is besloten het project toch af te maken. Een belangrijk motief van Akzo Nobel voor inspanningen op dit terrein is de maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijf bij de milieuproblematiek in de meest ruime zin. Door de activiteiten rondom het vervoer kon men ook de betrokkenheid van de medewerkers in positieve zin beïnvloeden. Een direkte opbrengst voor het bedrijf wordt niet actief nagestreefd. Bij de medewerkers bestond er voorzover bekend nauwelijks een behoefte iets te doen aan vervoerskwesties. Het maken van een vervoersplan bood de gelegenheid de latente vraag bij werknemers boven tafel te krijgen.

Vervoersbeleid maakt deel uit van een breder scala aan maatregelen waarmee Akzo Nobel meer begrip voor haar bedrijfsactiviteiten tracht te verkrijgen: er zijn frequente contacten met het onderwijs, open dagen voor het publiek, men stimuleert contacten tussen bedrijven in de regio en ondersteunt kleine bedrijven door het beschikbaar stellen van eigen expertise. Binnen het totale PR-beleid heeft vervoersmanagement geen hoge prioriteit. Van andere PR-inspanningen, die zich meer rechtstreeks richten op het verbeteren van het imago van het chloorprodukt, zoals een reizende expositie over chloorgebruik in de samenleving, wordt meer effect verwacht.

Inhoud van het vervoersbeleid

Bij de start van het VM-project is contact gezocht met de provincie Overijssel, i.c. de werkgroep Vervoersmanagement Overijssel. Via hen werd Akzo Nobel attent gemaakt op de mogelijkheid om met deskundige ondersteuning een vervoersplan voor het eigen bedrijf te laten maken. In juli 1993 is een enquête gehouden onder alle 1240 werknemers van de vestiging (respons 65%). Op basis van de uitslag is een vervoersplan opgesteld dat in januari 1994 is verschenen. In oktober 1994 is er

als afsluiting van het project een actieweek georganiseerd. Via een publiciteits-campagne wordt het thema onder de aandacht van het personeel gebracht. Na deze actieweek zijn geen nieuwe VM-activiteiten gepland.

Het vervoersbeleid van Akzo Nobel richt zich vooral op de bevordering van het fietsverkeer en van carpoolen. Er is een carpoolregister bij Personeelszaken opgezet, dat na de actieweek (low key) blijft functioneren door contacten te leggen tussen vraag en aanbod. Voor fietsers wordt er in samenwerking met een fietsenmaker een reparatievoorziening aangeboden. De aanbeveling in het vervoersplan om in het bedrijf een vervoerscoördinatiepunt op te richten dat ook op langere termijn gedragsverandering van auto-solisten stimuleert, wordt niet opgevolgd. Hoewel het initiatief als zodanig door de werknemers positief gewaardeerd wordt, verwacht men weinig effect van de te nemen maatregelen. De faciliteiten op vervoersgebied bij het bedrijf zijn goed en de noodzaak tot verandering van vervoersgedrag is niet indringend aanwezig.

Organisatie van het vervoersbeleid

De VM-activiteiten worden vanuit de afdeling Personeelszaken georganiseerd. PZ functioneert als de natuurlijke vraagbaak voor het personeel en is daarom de meest aangewezen afdeling. Er is geen aparte vervoerscoördinator. Het plan van aanpak voor het opstellen van het vervoersplan is voorgelegd aan de managers van de bedrijfssonderdelen en is daar positief ontvangen.

Doelgroep van het vervoersbeleid

Als doelgroep voor het vervoersbeleid wordt met name de groep van 190 auto-solisten gezien, die via de enquête heeft aangegeven bereid te zijn tot een overstap op andere vormen van vervoer.

Politieke aspecten

Op managementniveau zijn de opvattingen over het vervoersbeleid redelijk homogeen. Onder werknemers bestaat hier en daar de mening dat eerst andere milieu-problemen aangepakt zouden moeten worden, zoals het opwarmen van het oppervlaktewater. Er is geen draagvlak voor maatregelen die de reiskostenvergoeding aantasten, behalve als er bedrijfsvervoer geregeld zou worden. In dit kader is contact geweest met het nabijgelegen bedrijf Holland Signaal Apparaten (HSA). Samenwerking bleek niet mogelijk omdat hun personeelsbusjes vol zijn. Over het algemeen vindt Akzo Nobel de milieu-maatregelen van de overheid weinig effectief en de regelgeving daaromtrent leidt veelal tot grote administratieve rompslomp. Men verwacht meer van een samenhangende milieutaakstelling voor bedrijven.

Culturele aspecten

Akzo Nobel verwacht niet dat een actief vervoersbeleid een wezenlijke bijdrage zal leveren aan verbetering van het milieu-imago. Er is dan ook slechts een beperkt VM-budget beschikbaar gesteld. Vooral werknemers met wisselende werktijden willen niet afhankelijk worden van anderen, waardoor carpoolen door hen minder positief beoordeeld wordt. Volgens de contactpersoon heeft een auto voor de werknemer van Akzo Nobel geen hogere status dan voor de gemiddelde Nederlander. Voor zover er vervoermaatregelen worden genomen, moeten die stimulerend en belonend van karakter zijn. Negatieve (financiële) prikkels werken volgens Akzo Nobel niet. Dit betekent dat bij alle maatregelen uitgegaan wordt van de vrijwillige medewerking van het personeel.

3.3 St. Elisabeth Ziekenhuis (Tilburg)

Karakteristiek en bereikbaarheid van de instelling

Het St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg behoort tot de categorie grote regionale ziekenhuizen, die zich op sommige terreinen uitstekend kunnen meten met de academische ziekenhuizen. Het ziekenhuis ligt aan de rand van de stad, waar het een jaar of tien geleden een nieuw gebouwencomplex betrokken heeft. Er werken ongeveer 2200 werknemers, waarvan ongeveer de helft in deeltijd. Door de ligging aan de rand van de stad is de bereikbaarheid per auto goed. Er doen zich geen files voor op de aanvoerwegen naar het ziekenhuis. De bereikbaarheid per stads- en streekbus is overdag matig, 's avonds en 's nachts slecht. Het stersysteem van het Tilburgse stadsvervoer is erg ongunstig voor het ziekenhuis. Alle lijnen lopen van en naar het station, waardoor lange reistijden met overstap ontstaan. Door het ontbreken van alternatieven 's nachts, is het voor het personeel in de nachtdienst vanzelfsprekend om met de auto naar het werk te komen. Op dit moment zijn er geen grote parkeerproblemen. De ruimte op het ziekenhuisterrein is voorlopig nog voldoende om enige groei op te vangen. Aangezien men in de toekomst wel problemen verwacht en de gemeente niet meer bereid is extra grond aan het ziekenhuis te verkopen voor parkeerdoeleinden, is onlangs betaald parkeren ingevoerd voor de bezoekers van het ziekenhuis. Met de hierdoor verkregen middelen hoopt men wanneer dat nodig is een parkeergarage te kunnen bouwen. In verband met de concurrentie met andere ziekenhuizen is een goede bereikbaarheid voor patiënten en bezoekers van belang voor het ziekenhuis. Het St. Elisabeth Ziekenhuis wil een topklinisch ziekenhuis zijn (en blijven) en richt zich daarom met bepaalde specialisaties op patiënten in het hele midden en zuiden van Nederland.

Beleidstechnische aspecten

Achtergrond van het vervoersbeleid

Hoewel de aanleiding om met vervoersmanagement aan de gang te gaan lag in het verwachte gebrek aan parkeerruimte in de toekomst, wordt als belangrijkste motief voor de invoering van vervoersmaatregelen het marktmotief gebruikt. Door het ontmoedigen van autogebruik door personeelsleden, ontstaat er meer parkeerruimte voor bezoekers. Dit marktmotief leent zich bij interne discussies beter als onderbouwing voor het initiatief dan de niet algemeen gedeelde verwachting over toekomstige parkeerproblemen.

Daarnaast mikt het ziekenhuis ook op het positieve imago dat verkregen wordt door op dit terrein voorop te lopen. Het versterkt het beeld van een modern ziekenhuis dat tot de top in Nederland behoort. Dit beeld is van belang bij de verdeling van landelijke onderzoeksgelden en bij onderhandelingen met de gemeente over uitbreidingsplannen. Het milieu-argument spreekt de organisatie als geheel niet erg aan. Vooral bij de medische staf is hier weinig steun voor te vinden.

Een consequent beleidskader, waarin vervoersmanagement als logisch onderdeel thuis hoort, ontbreekt. Hierdoor is het steeds opnieuw nodig het belang van vervoersmaatregelen naar voren te brengen.

Inhoud van het vervoersbeleid

Het vervoersbeleid van het St. Elisabeth Ziekenhuis richt zich op het bevorderen van carpoolen, van het fietsgebruik en van het gebruik van het openbaar vervoer. Door de afdeling Personeelszaken zijn individuele vervoersadviezen gegeven,

wordt een carpool-database bijgehouden, worden carpool-afspraken gemaakt en worden regenpakken beschikbaar gesteld aan fietsers. De afdeling Materiële Zaken richt zich op het verbeteren van de parkeer- en stallingsvoorzieningen. Tegelijk met de verbetering van het parkeerterrein zijn speciale carpool-parkeerplaatsen aangelegd.

Voor bezoekers is betaald parkeren ingevoerd, voor het personeel is parkeren nog steeds gratis. Wel is er, op wat grotere afstand van de hoofdingang, een speciaal gedeelte van de algemene parkeerplaats voor het personeel gereserveerd, zodat voor de bezoekers meer parkeerruimte vlakbij de ingang beschikbaar is. Er wordt gestreefd naar een dusdanige teruggang van het autogebruik dat ca. 40 personeels-parkeerplaatsen vrijgemaakt kunnen worden. Voor bepaalde delen van het personeel (o.a. de specialisten) bestaan aparte parkeervoorzieningen op andere plekken. Hieraan verandert voorlopig niets.

Organisatie van het vervoersbeleid

Het vervoersmanagement van het St. Elisabeth Ziekenhuis is een initiatief geweest van het hoofd Materiële Zaken en het hoofd Personeelszaken. Voor hen lag de directe aanleiding in het toekomstige gebrek aan parkeerruimte. Het onderwerp is in de directieraad aangekaart. Medio 1992 is door een extern bureau een haalbaarheidsonderzoek gedaan naar mogelijkheden de parkeerdruk te verminderen. Dit onderzoek heeft in augustus 1992 een rapport opgeleverd, waarin voorgesteld wordt voor een deel van het personeel (ca. de helft van de dagdienst, zijnde 432 personen) een vervoersplan uit te werken. Jammer genoeg bleek het niet realistisch het autogebruik van de bezoekers te proberen te beïnvloeden. In maart 1993 is een voorstel om een vervoersplan voor een deel van het personeel op te stellen in de directieraad aan de orde gekomen. In het begeleidend schrijven van het toenmalige hoofd Materiële Zaken staat: "Ik meen dat er niet de keus is wel of geen vervoersplan en vervoersmanagement, maar wel in welk tempo". En: "Ik stel, mede met het oog op het verplichte karakter van een vervoersplan en de positieve uitstraling ervan, voor opdracht te verlenen tot het opstellen van een vervoersplan". Het vervoersplan verschijnt in april 1994 en is in juni 1994 tijdens een officiële bijeenkomst aan de directie van het ziekenhuis aangeboden.

Doelgroep van het vervoersbeleid

De doelgroep van het vervoersbeleid is voorlopig alleen het personeel met een dagrooster van ca. 8.00 tot ca. 17.00 uur. Dit is ongeveer een kwart van het totale personeelsbestand. Er zijn plannen om in een volgende fase ook andere doelgroepen te gaan benaderen, zoals personeelsleden met flexibele roosters of in nachtdienst. Onderkend wordt echter dat de problematiek bij deze groepen veel complexer is. De ervaring met de huidige doelgroep is dat mensen moeilijk over een drempel heen te krijgen zijn. De meesten hebben nu een passende oplossing voor het vervoer en veranderen die niet graag. Door de binding aan een partner of een gezin, ontbreekt vaak de mogelijkheid dichtbij het werk te komen wonen.

Politieke aspecten

De aanjagers van het vervoersmanagement (hoofd Personeelszaken en hoofd Materiële Zaken) maken deel uit van de directieraad van het ziekenhuis, maar horen niet bij de medische staf. Dat gegeven betekent dat hun machtspositie niet vanzelfsprekend is. In de directieraad zijn de voorgelegde notities over vervoersmanagement zonder veel problemen goedgekeurd. Het motief van toenemende concurrentie en van na te streven topkwaliteit ('we willen een topklinisch ziekenhuis zijn, dus moeten we goed bereikbaar blijven') deed het goed. Door de

verwachte opbrengsten van de in te voeren parkeermaatregelen, was er ook weinig weerstand tegen de in het begin te maken kosten van het opstellen van een vervoersplan. De 50% subsidie van de overheid op het maken van het vervoersplan heeft zeer goed geholpen om de medische staf over de streep te krijgen. Als er een 100% subsidie op had gezeten, zou er vermoedelijk nog meer mogelijk geweest zijn. Ondanks de acceptatie door de directieraad, bestaat er de indruk dat het draagvlak voor vervoersmanagement niet groot is. Als de initiatiefnemers weg zouden gaan, zou het beleid verzwakken. Vervoersmanagement is in het St. Elisabeth Ziekenhuis vooral gekoppeld aan enthousiaste personen. De ondernemingsraad van het ziekenhuis heeft vooral achteraf gereageerd op de voorgestelde plannen. De OR had ernstige bezwaren ten aanzien van het invoeren van betaald parkeren voor het personeel. Volgens hen zou bovendien de communicatie naar het personeel over de voortgang van het proces verbeterd kunnen worden.

Door het ontbreken van een consequent beleidskader rondom vervoersmanagement, worden de posities in het politieke spanningsveld van het ziekenhuis in belangrijke mate bepaald door financiële kwesties. De medische staf is niet tegen vervoersmanagement als het geld oplevert. De OR vindt dat er geen nadelige financiële consequenties voor het personeel uit mogen voortvloeien. En de financieel directeur wil vooral zekerheid over de financiële implicaties van de voorstellen.

Door de karakteristiek van dit spanningsveld wordt vervoersmanagement al snel een onderhandelings- of ruilobject, waardoor geen commitment ten aanzien van de achterliggende doelstellingen ontstaat. Bovendien betekent het dat de voortgang van de invoering van vervoersmaatregelen afhangt van de voortdurend wisselende krachtsverhoudingen. Een gezamenlijk optrekken van Personeelszaken en Materiële Zaken is noodzakelijk om voldoende gewicht in de schaal te leggen. De benadering vanuit Personeelszaken is over het algemeen minder bedreigend voor andere actoren in het ziekenhuis. Personeelszaken heeft bovendien soms iets aan te bieden aan anderen, waardoor een ruil tot stand kan komen. Een afdeling Materiële Zaken heeft vervolgens het voordeel dat er in de infrastructuur soms op een eenvoudige wijze kleine maatregelen genomen kunnen worden.

De contacten met Rijkswaterstaat zijn soepel verlopen. Rijkswaterstaat stelt zich klantgericht op, hoewel ze nog wel eens te snel denken dat ze genoeg gedaan hebben. Het wordt belangrijk geacht dat organisaties ook bij de implementatie van het beleid gesteund worden. Dat hoeft niet altijd geld te kosten, het gaat ook om het gebaar. Rijkswaterstaat zou bijvoorbeeld meer druk kunnen uitoefenen op busmaatschappijen om hun lijnvoering aan te passen, zodat meer mensen daar gebruik van kunnen maken. De dreiging van een wettelijke verplichting heeft binnen het St. Elisabeth Ziekenhuis goed gewerkt. Zonder zo'n dreiging zakt het enthousiasme vaak weg. Een interessante variant op een wettelijke verplichting vanuit het ministerie van V&W is een aanwijzing vanuit het ministerie van VWS bij de toedeling van budgetten aan ziekenhuizen. Een groot gevaar bij zo'n aanwijzing is echter dat vervoersmanagement alleen maar gezien wordt als iets dat 'moet'. Er moet rekening mee gehouden worden dat bij sommige groepen in het ziekenhuis de overheid in het algemeen bepaald niet populair is. Eén van onze geïnterviewden formuleerde dit zo: "We krijgen altijd al de overheidstekorten over ons heen. We zijn dermate uitgeknepen, verwacht van ons geen medewerking".

Culturele aspecten

Het belang van een actief imago als ziekenhuis wordt door iedereen onderschreven. De bijdrage van vervoersmanagement daaraan is echter niet voor iedereen even vanzelfsprekend. Niemand (buiten de initiatiefnemers) wil er veel moeite voor doen als het extra budgetten gaat kosten. Bovendien bestaat er binnen het ziekenhuis een

belangrijke en machtige groep waarvoor het bezit van een eigen parkeerplaats tot de vanzelfsprekende privileges behoort.

Als verder nog rekening wordt gehouden met de complexiteit van de vervoersproblematiek in verband met wisselende en onregelmatige diensten, is het niet verrassend dat vervoersmanagement in culturele zin slechts moeizaam kan aarden in het St. Elisabeth Ziekenhuis. De binding tussen personen in een ziekenhuis draait vooral rondom het thema 'zorg', iets waar ook vanuit het perspectief van vervoersmanagement goed rekening mee gehouden moet worden.

Draagvlak bij het personeel

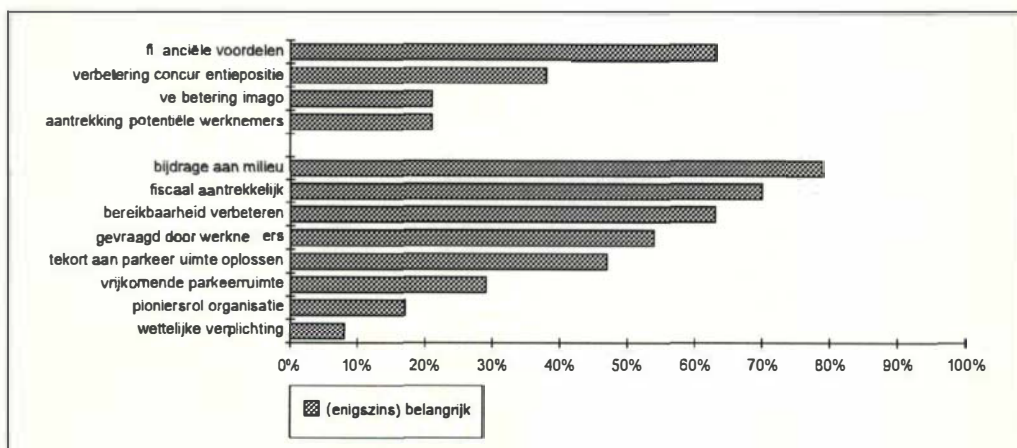
Steun beleidsdoel

Bij het St. Elisabeth Ziekenhuis is door 24 medewerkers, verspreid over diverse afdelingen van de instelling, de personeelsenquête ingevuld. Het merendeel van hen (88%) ondersteunt de doelstelling van vermindering van het autogebruik in het woon-werkverkeer. De verantwoordelijkheid om deze doelstelling uit te voeren wordt echter primair bij de individuele werknemer gelegd (88%), vervolgens bij de overheid (75%) en pas in laatste instantie bij de werkgevers (54%). Logischerwijs vindt men dan ook dat overheid en werkgever zich eigenlijk niet mogen bemoeien met de vervoerskeuze van de werknemer (overheid: 55%; werkgever: 62%).

Overeenstemming van het motief

In de interviews met de initiatiefnemers is het marktmotief als het meest kenmerkend voor het ziekenhuis naar voren gekomen. Nagegaan is of het personeel om dezelfde redenen voor vervoersmanagement zou kiezen. In onderstaande figuur is te zien welke argumenten door de werknemers als (enigszins) belangrijk worden gezien om met vervoersmanagement aan de gang te gaan.

Figuur 1: Beoordeling van VM-argumenten door personeel

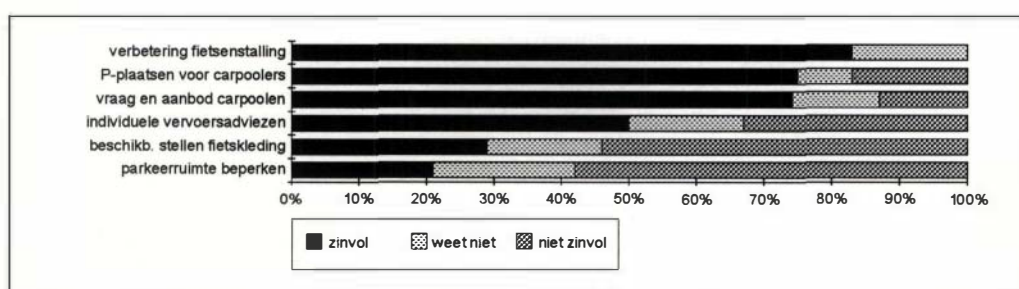


De eerste vier argumenten horen bij het marktmotief. De andere bij de overige motieven. Duidelijk is te zien dat de eerste vier argumenten niet systematisch hoger scoren dan de laatste acht. De personeelsleden van het ziekenhuis onderschrijven vooral de bijdrage aan het milieu, de fiscale aantrekkelijkheid, de financiële voordelen en de vergroting van de bereikbaarheid van het bedrijf. Het argument van de imago-verbetering wordt door hen nauwelijks relevant gevonden.

Beoordeling ingevoerde maatregelen

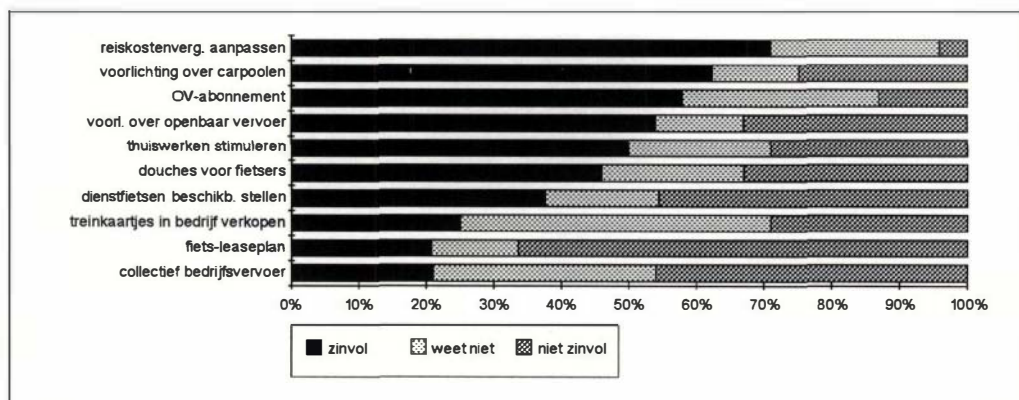
Bij de invoering van vervoersmanagement maakt elke organisatie een eigen afweging welke maatregelen wel en welke niet genomen worden. Aan de werknemers is gevraagd of zij de ingevoerde maatregelen zinvol vinden en of een aantal nog *niet* ingevoerde maatregelen eventueel ook zinvol zouden kunnen zijn. De antwoorden worden gepresenteerd in twee figuren. Figuur 2 geeft aan welk percentage van de ondervraagden de ingevoerde maatregelen zinvol of juist niet zinvol vinden. De middelste categorie geeft het percentage 'weet niet' aan. Hoe hoger het eerste percentage (links in de figuur) hoe meer steun voor het gekozen vervoersbeleid. De maatregelen zijn geordend van veel naar weinig steun. Deze figuur laat zien dat het verbeteren van de fietsenstalling en het bevorderen van het carpoolen op de meeste steun bij de werknemers kunnen rekenen.

Figuur 2: Beoordeling van ingevoerde VM-maatregelen door personeel



Figuur 3 betreft VM-maatregelen die binnen het St. Elisabeth Ziekenhuis (nog) niet ingevoerd zijn. Links in de figuur staat opnieuw het percentage van de respondenten, dat de betreffende maatregel zinvol vindt en dus het bedrijfsbeleid om deze maatregel (nog) *niet* in te voeren niet ondersteunt.

Figuur 3: Beoordeling van (nog) niet-ingevoerde maatregelen door personeel



De maatregelen 'collectief bedrijfsvervoer' en 'dienstfietsen beschikbaar stellen' worden ook door de werknemers over het algemeen niet zinvol gevonden. Er zijn vier maatregelen (aanpassing van de reiskostenvergoedingen, voorlichting over carpoolen, OV-abonnementen en voorlichting over openbaar vervoer) die relatief veel steun ondervinden, hoewel ze niet ingevoerd zijn. Opmerkelijk is vooral het hoge percentage dat aanpassing van de reiskostenvergoeding een zinvolle maatregel vindt (71%).

Beoordeling aspecten invoering vervoersmanagement

Op een vijftal aspecten is gevraagd hoe het personeel de invoering van het vervoersbeleid beoordeelt. Over de voorlichting over de achtergronden van het beleid is men matig tevreden (52%). De voorlichting over de concrete maatregelen scoort hoger (43% positief). Minder tevreden is men ook over de praktische uitvoering van de maatregelen (55% matig). De afstemming op de behoefte van het personeel en de inspraak van het personeel treft een vergelijkbaar oordeel (68% matig en 39% slecht). Nog iets negatiever is men over het goede voorbeeld van de leiding van het bedrijf (50% slecht)¹³.

3.4 Graafschap College (Doetinchem)

Karakteristiek en bereikbaarheid van de instelling

Het Graafschap College in Doetinchem is een brede scholengemeenschap die tot stand is gekomen vanuit een fusieproces tussen het ASG, de MEAO/MMO, de RK-MTS, de Streekschool en het MDGO Gelderland-Oost. Momenteel bestaat het Graafschap College uit zes sectoren, te weten Techniek, Economie, Gezondheidszorg, Leerlingwezen, Volwassenenonderwijs en Cursussen/STAP. Er werken op het College circa 500 docenten en er zijn in totaal ongeveer 6.000 leerlingen. De sectoren zijn nu nog op verschillende lokaties in Doetinchem gehuisvest. De plannen liggen klaar voor nieuwbouw op het centraal gelegen St. Josephterrein, waar de sectoren Techniek, Economie en Gezondheidszorg samen met het Centrum Vakopleidingen hun intrek zullen nemen. Volgens de huidige planning zal begin 1995 de eerste paal worden geslagen.

De bereikbaarheid van de huidige vestigingen met de eigen auto is redelijk goed; er zijn ook geen grote parkeerproblemen. De reguliere busverbindingen waren slecht en sloten onvoldoende aan op de begin/eindtijden van de schoollessen. Het grootste deel van de dag waren de lijnbussen dan ook leeg. Inmiddels is er een specifieke dienstregeling naar de verschillende lokaties, waarvan de rijtijden zijn afgestemd op de lesroosters. Nog onduidelijk is welke gevolgen de verstrakking van de GVM-lijnvoering heeft voor de bereikbaarheid van de huidige en de toekomstige vestigingslokatie. Bovendien bestaat er onduidelijkheid over de instandhouding van de spoorverbinding Arnhem-Doetinchem-Winterswijk in het kader van de opheffing van onrendabele lijnen door de NS. Gezien de centrale ligging van de nieuwbouw zal de bereikbaarheid per auto en het parkeren rond die lokatie problematischer worden. Dit heeft dan ook de belangrijkste drijfveer gevormd om actief met VM aan de slag te gaan.

Beleidstechnische aspecten

Achtergrond van het vervoersbeleid

De aanleiding voor het huidige vervoersbeleid ligt vooral in de geplande nieuwbouw in het centrum (totaal 3000 leerlingen in één gebouw). Nadat de grond al was aangekocht, diende de wijkvereniging De Pas een bezwaar in bij de gemeente. Naast enige vrees voor overlast van leerlingen in de wijk, werd ook de toename van het verkeer en het parkeren in de wijk als een probleem gezien. Vervolgens zijn gemeente, Graafschap College, wijkvereniging De Pas en Rijkswaterstaat

13 De cijfers geven de omvang van de modale categorie aan.

(stuurgroep) om de tafel gegaan en is in 1991 een intentieverklaring opgesteld om tot een vervoerplan te komen. Er zijn vooraf geen expliciete randvoorwaarden gesteld voor de planontwikkeling.

Om de bezwaren van de wijkvereniging tegen de geplande nieuwbouw weg te nemen en alvast enige ervaring op te doen is het Graafschap College alvast met VM aan de slag gegaan. De externe druk is daarmee een belangrijke drijfveer geweest. De ondersteuning vanuit gemeente en Rijkswaterstaat vormde in aansluiting hierop een goede stimulans. Gaandeweg is men VM ook meer gaan beschouwen als een manier om een positief imago te bewerkstelligen (in de concurrentie om de leerlingen tussen scholen) en de toerusting van de leerlingen (bewust omgaan met je omgeving en dus ook het vervoer). Deze beide argumenten zouden volgens de vertegenwoordiger van het College van Bestuur op zichzelf te zwak zijn geweest om het Graafschap College over de streep te trekken: "Zonder externe druk of een duidelijk eigen belang zouden wij de overheid vriendelijk hebben aangehoord en na een kop koffie gezegd hebben dat wij er toch maar niet mee aan de slag gaan". De doorslaggevende drijfveer is volgens hem altijd of VM op effectieve/efficiënte wijze een duidelijke bijdrage levert aan het bereiken van de primaire doelen van een organisatie.

Inhoud van het vervoersbeleid

Voor het Graafschap College is als centraal doel in het Vervoerplan Beroeps- en Volwassenenonderwijs Doetinchem (deelrapport: uitvoeringsplan) gesteld: "het leveren van een bijdrage aan de reductie van de te verwachten verkeersproblemen vooral met betrekking tot de directe omgeving". Daarbij zijn binnen de stuurgroep de volgende subdoelen overeengekomen:

- het autogebruik door de medewerkers en scholieren van het Graafschap College met ten minste 30% terug te dringen (tot 25% autogebruik in 1995);
- het gebruik van het OV in 1995 ten opzichte van 1989/1990 te verdubbelen;
- het gebruik van de fiets te handhaven op het niveau van 1989/1990 en mogelijk zelfs te vergroten;
- de verkeersveiligheid te vergroten;
- het beperken van de parkeerbehoefte overdag op het terrein van het Graafschap College tot maximaal 230 parkeerplaatsen.

Om deze doelen te bereiken is een aantal maatregelen opgesteld om het fietsen, carpoolen en OV-gebruik te stimuleren. Hierbij is telkens een onderscheid gemaakt tussen de leerlingen en de medewerkers. In 1992/1993 zijn er 5 (later 7) fietsen aangeschaft, die leerlingen kunnen lenen om van de ene naar de andere lokatie te gaan. Verder zijn er per sector 2 dienstfietsen voor het personeel. De conciërge leent de fietsen uit en zorgt voor het onderhoud. Bij alle sectoren zijn fietsenrekken en bij de nieuwbouw wordt ook rekening gehouden met douches en kleedruimten. Over het voorstel tot invoering van een fiets-privé-project is nog geen beslissing genomen.

In het vervoerplan zijn diverse carpoolbevorderende maatregelen/acties voorgesteld, variërend van publiciteit, bemiddeling tot gereserveerde parkeerplaatsen. Momenteel wordt het carpoolen nog niet actief bevorderd, al rijden er wel leerlingen met elkaar mee (vooral bij sector Volwassenenonderwijs en Leerlingwezen). De busverbindingen tussen de vestigingen, het busstation en het treinstation zijn aanmerkelijk verbeterd. Sinds 1991/1992 is er in goed overleg met GVM een specifieke dienstregeling naar de verschillende sectoren tot stand gekomen, waarbij de rijtijden zijn afgesteld op lesroosters. De afspraak is dat als er vijf klassen gelijk eindigen, er een bus klaar staat met een directe verbinding naar NS-station en busstation. Tot nog toe betaalt Graafschap College niet mee aan de extra schoolbussen, wellicht zal dit in de toekomst wel het geval zijn (vooral omdat GVM sterk

moet bezuinigen en met strakkere lijnvoering wil gaan werken). Tegenwoordig wordt ook de eindtijd van schoolvergaderingen afgestemd op de bus- en treinverbindingen. Een praktisch probleem is dat veel docenten niet graag in leerlingbussen meerijden. Verder is er ook een bus met speciaal Graafschap-design, die gebruikt wordt bij excursies/open dagen etc.

Vanuit het ministerie van Onderwijs is er een beschikking, dat dienstreizen zoveel mogelijk met openbaar vervoer gemaakt moeten worden. Treinreizen kunnen met 1e klasse gemaakt worden. Sinds het schooljaar 1994/1995 verzorgt de vervoerscoördinator op verzoek een reisadvies en legt tickets/strippenkaarten klaar. Voor het gebruiken van de eigen auto moet toestemming gevraagd worden bij de directie van de sectoren en de kilometervergoeding bedraagt nog maar 19 cent. Het is denkbaar dat de autovergoeding in de toekomst helemaal wordt afgeschaft.

Overigens liggen reisvergoedingen nog steeds vast in de CAO's voor het onderwijs, zodat de mogelijkheden om hierin te schuiven thans beperkt zijn. In 1992 bedroegen de kosten voor woonwerkvergoedingen rond de f 79.000,- en voor dienstreizen ongeveer f 84.000,-. Het is de bedoeling dat de financiering van maatregelen/acties kostenneutraal zijn. Gezien het grote belang van de nieuwbouw wordt er volgens het College van Bestuur op dit moment niet al te strikt de hand aan gehouden.

Organisatie van het vervoersbeleid

Na ondertekening van de intentieverklaring werd in 1991 een zogenaamde stuurgroep opgericht, waarin zitting hebben: Graafschap College (College van Bestuur), GVM (Gelderse Vervoer Maatschappij), Rijkswaterstaat, gemeente Doetinchem en wijkvereniging De Pas. Vervolgens is binnen het Graafschap College een werkgroep Vervoer samengesteld, die concreet de voorbereiding en uitvoering van een vervoerplan moest begeleiden. Hierbij werd uitgegaan van de huidige situatie als opwarmertje voor de nieuwe lokatie (overigens ook om de wijkvereniging te laten zien dat er al een en ander gebeurde en zodoende de weerstand te verminderen). DTV heeft een enquête uitgevoerd en een vervoerplan (in de vorm van zes deelrapportages) opgesteld. Daarna is de oorspronkelijke werkgroep vervoer opgeheven en is de coördinator aangesteld (vrijgesteld voor 10 upw). Vervolgens is in het najaar van 1993 de commissie Vervoer ingesteld, waarin de voorzitter van het College van Bestuur, de vijf sectordirecteuren en de vervoerscoördinator, alsmede de gemeente, Rijkswaterstaat en GVM vertegenwoordigd zijn. Om de bekendheid van het vervoersplan te vergroten en de planning van de maatregelen bij te stellen, is medio 1994 een communicatiewerkplan opgesteld door DTV in samenwerking met AVEC-PR. In dit kader hebben de sectordirecteuren hun medewerkers in de eerste personeelvergadering van dit schooljaar aan de hand van standaardsheets voorgelicht over VM binnen het Graafschap College. Het plan om per sector een sectorvervoerplatform (SVP) in te stellen is niet overgenomen. Wel zijn er bij elke sector vervoercontactpersonen bereid gevonden om op vrijwillige basis per vestiging maatregelen te coördineren en in overleg met de vervoerscoördinator eventueel nieuwe acties op te zetten. Voor overleg tussen deze contactpersonen en de vervoerscoördinator is een nieuwe werkgroep ingesteld.

Doelgroep van het vervoersbeleid

Er wordt in het Graafschap College enerzijds een onderscheid gemaakt tussen leerlingen en medewerkers (onderwijzend en facilitair) en anderzijds tussen de verschillende vestigingen/sectoren. Per doelgroep zijn streefbeelden opgesteld met betrekking tot de gewenste daling van het autogebruik. Relatief gezien is het aandeel autogebruik onder de medewerkers circa tien keer zo hoog als onder de leerlingen en is het aandeel autogebruik bij de sector Economie veel lager dan bij de andere sectoren. Doordat zowel leerlingen als medewerkers uit de wijde omgeving

komen en het OV in de Achterhoek niet zo fijnmazig is als bijvoorbeeld in de Randstad zijn volgens betrokkenen veel mensen voor hun verplaatsingen vrijwel geheel afhankelijk van de auto. Dit stelt grenzen aan de druk die op de doelgroepen kan worden uitgeoefend om hun vervoerwijze te veranderen.

Politieke aspecten

De aanleiding tot VM binnen het Graafschap College heeft gelegen in de belangen- tegenstelling tussen het Graafschap College, dat nieuwbouw wilde plegen op het St. Josephsterrein en de wijkvereniging De Pas, die vreesde voor overlast van rijdende en geparkeerde auto's in de wijk. De gemeente bevond zich daarbij in een intermediaire rol omdat zij zowel de nieuwbouw gerealiseerd wilde zien als tegemoet wilde komen aan de bezwaren vanuit de wijk. In dit verband werd het invoeren van VM beschouwd als mogelijkheid om deze belangen met elkaar in evenwicht te brengen. Rijkswaterstaat had speciale belangstelling voor de invoering van VM binnen het Graafschap College, omdat dit als een voorbeeldproject werd gezien voor VM binnen een grote onderwijsinstelling. De busmaatschappij GVM heeft als OV-aanbieder natuurlijk belang bij het stimuleren van het openbaar vervoer, maar kon zich hiermee ook profileren als aanbieder van OV-op-maat. Derhalve hebben alle betrokken organisaties vanuit hun eigen situatie belang bij een succesvolle invoering van VM binnen het Graafschap College. Dit vormde dan ook een goede basis voor samenwerking, die er zelfs in heeft geresulteerd dat de wijkvereniging De Pas symbolisch de eerste steen heeft overhandigd aan het Graafschap College.

Naast de externe partijen zijn er natuurlijk ook belangengroepen binnen het Graafschap College zelf. Enerzijds zijn er de medewerkers en de leerlingen en anderzijds de verschillende sectoren. De sectoren zijn nadrukkelijk betrokken bij de invoering van VM door de vertegenwoordiging van de sectordirecteuren in de commissie Vervoer. De situatie van de sectoren is verschillend, hetgeen ook weer- spiegeld wordt in de beoordeling van de noodzaak van de nieuwbouw. Zo is de sector Economie gehuisvest in een tijdelijke voorziening en is de sector Gezondheidszorg verspreid over verschillende lokaties. De voordelen van de nieuwbouw zijn voor deze sectoren groter dan bijvoorbeeld voor de sector Techniek, die ook nu over een goed geoutilleerde en zelfstandige huisvesting beschikt. Toch lijkt er over de hele linie een redelijk draagvlak voor de nieuwbouw en de noodzaak tot beïnvloeding van het autoverkeer. De medewerkers en leerlingen zijn echter niet of nauwelijks betrokken bij de besluitvorming over de invoering van VM. Ook de medezeggenschapsraad en de sectorraden hebben hier vrijwel geen rol in gespeeld. In het communicatiewerkplan wordt dan ook veel aandacht besteed aan het uitdragen van de missie en het betrekken van de medewerkers en leerlingen bij de verdere vormgeving van het VM.

Culturele aspecten

De cultuur van de instelling wordt door betrokkenen in trefwoorden gekenschetst als open, democratisch en naar buiten gekeerd. Het College van Bestuur heeft vooral gewerkt aan het vergroten van de naamsbekendheid van het Graafschap College en het bewerkstelligen van meer samenhang/eenheid tussen de sectoren (bijvoorbeeld door eenvormige publicaties, huisstijl, gezamenlijke personeels- avonden). Aan de andere kant wordt onderkend dat de sectoren hun eigen beleid moeten ontwikkelen, met name op het gebied van onderwijsinhoudelijke vernieuwingen. Bovendien wordt aangegeven dat grote, uniforme scholengemeen-

schappen vaak niet populair zijn bij de ouders van leerlingen en het eigen karakter van de sectoren niet verloren moet gaan. Voor een aantal zaken zoals financiën, huisvesting en personeel kan samenwerking tot schaalvoordelen leiden. In een situatie van recente fusies, zoals bij het Graafschap College is het optreden van fricties in de beoordeling van hetgeen beter in de sectoren of juist centraal geregeld moet worden niet ongebruikelijk.

Over het algemeen is er binnen de grenzen van de landelijke regelingen volgens betrokkenen sprake van een goede personeelszorg binnen de onderwijsinstelling. Er is een relatief laag ziekteverzuim onder leerkrachten en de verhouding met leerlingen en ouders wordt positief beoordeeld. De invloed op de arbeidsvoorwaarden is echter beperkt. Het beeld is dat de duimschroeven door het ministerie van OCW worden aangedraaid, zoals bijvoorbeeld het ontslag voor tijdelijk aangestelde leerkrachten en het invoeren van de plaats- en tijdgebonden weektaak (leraren moeten van 9-17 uur op school zijn).

Uit gesprekken en personeelsenquête blijkt dat er een redelijk tot groot draagvlak is onder de medewerkers voor de invoering van VM binnen de instelling. De noodzaak om de vervoerwijzekeuze te beïnvloeden met het oog op de nieuwbouw wordt door het merendeel van het personeel onderschreven. Vanuit de medezeggenschapsraad (MR) wordt aangevoerd "dat in het kader van VM vooral positief stimulerende maatregelen voor fiets- en OV-gebruik dienen te worden getroffen en dat de MR nadrukkelijk zal protesteren tegen autobeperkende maatregelen bij de nieuwe lokatie". De mening vanuit de MR is bovendien dat VM niet echt leeft bij de medewerkers en dat dit mede het gevolg is van de wijze waarop VM tot stand is gekomen. VM is van bovenaf georganiseerd en er is volgens de MR te weinig gedaan aan het daadwerkelijk betrekken van de medewerkers bij dit proces. Zo wordt er bijvoorbeeld kritiek geuit op het feit dat de aanstelling van een vervoerscoördinator niet via een open interne procedure is geregeld. Ook uit de personeelsenquête komt naar voren dat de wijze waarop VM is georganiseerd door meer dan de helft van de respondenten als matig wordt beoordeeld. Volgens de MR is bij de invoering van VM wellicht teveel rekening gehouden met de externe partijen en te weinig met de interne doelgroepen. Overigens heeft de MR over het algemeen waardering voor de wijze van functioneren van het College van Bestuur en wordt de open cultuur binnen de instelling positief beoordeeld.

Draagvlak bij het personeel

Steun beleidsdoel

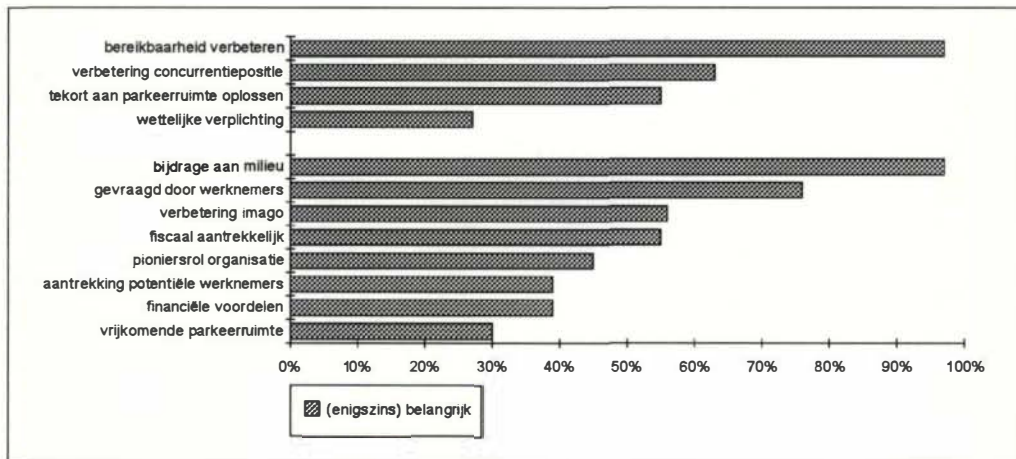
Bij het Graafschap College is de personeelsenquête door 34 medewerkers ingevuld, verspreid over vijf sectoren. Verreweg de meeste respondenten (97%) ondersteunen de doelstelling om het autogebruik in het woon-werkverkeer te vermindern. De verantwoordelijkheid om deze doelstelling te realiseren wordt vooral bij de individuele werknemer gelegd (97%). In de visie van de respondenten dragen echter ook de overheid (85%) en de werkgever (61%) medeverantwoordelijkheid voor de terugdringing van het autogebruik. Er blijkt dus onder het personeel een redelijk stevig draagvlak te bestaan voor de inspanningen van betrokken organisaties rondom VM binnen het Graafschap College.

Overeenstemming van het motief

Uit de interviews met diverse betrokkenen binnen het Graafschap College is als motief voor VM vooral de externe druk naar voren gekomen. Na verloop van tijd zijn ook het bewerkstelligen van een positief imago en het stimuleren van bewustwording onder personeel en leerlingen meer benadrukt. In de onderstaande figuur

is aangegeven welk belang door de respondenten wordt gegeven aan verschillende argumenten voor VM.

Figuur 4: Beoordeling van VM-argumenten door personeel

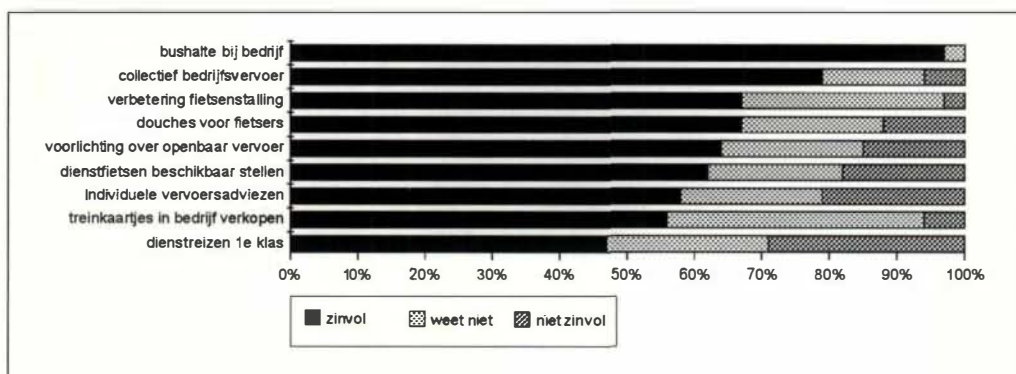


Uit deze figuur blijkt dat de door de organisatie aangedragen argumenten niet hoger scoren dan de overige argumenten. De personeelsleden van het Graafschap College hechten vooral belang aan de volgende argumenten: bijdrage aan een schoner milieu (97%), verbeteren van de bereikbaarheid (97%) en vraag van de werknemers (76%). De argumenten van verplichting door de overheid (27%) en de eventueel vrijkomende parkeerruimte (30%) scoren relatief laag.

Beoordeling ingevoerde maatregelen

In de personeelsenquête is gevraagd of men de ingevoerde VM-maatregelen zinvol vindt en welke nog niet ingevoerde maatregelen bij het Graafschap College eventueel zinvol zouden kunnen zijn. In figuur 5 staat links het percentage van de respondenten dat de reeds ingevoerde maatregelen zinvol vindt en rechts het percentage dat deze maatregelen niet zinvol vindt. De middelste categorie geeft het percentage 'weet niet' aan.

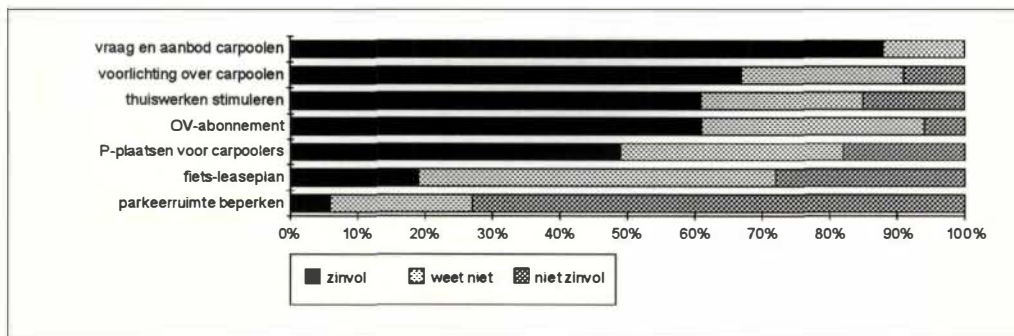
Figuur 5: Beoordeling van ingevoerde VM-maatregelen door personeel



Uit de figuur 5 blijkt dat er relatief veel steun is voor de ingevoerde VM-maatregelen binnen het Graafschap College. De bushalte bij de instelling (97%) en het invoeren van collectief busvervoer (79%) worden door de meeste responden zinvol

gevonden. Zelfs de maatregel die het minst vaak als zinvol wordt bestempeld, namelijk het bij dienstreizen gebruikmaken van 1e klas, scoort onder de medewerkers nog relatief goed (47%). In figuur 6 gaat het om de beoordeling van maatregelen, die nog niet ingevoerd zijn. Hierbij staat links het percentage dat deze nieuwe maatregelen zinvol vindt en rechts het percentage dat deze maatregelen niet zinvol vindt.

Figuur 6: Beoordeling van (nog) niet ingevoerde maatregelen door personeel



Uit bovenstaande tabel blijkt dat vooral het koppelen van vraag en aanbod inzake carpoolen (88%) en het geven van voorlichting over carpoolen (67%) door de meeste respondenten zinvol wordt geacht. Ook het verstrekken van een OV-abonnement en het bieden van de mogelijkheid tot thuiswerken scoren redelijk hoog (beide 61%). Over het invoeren van leasefietsen zijn de meningen verdeeld en geeft meer dan de helft het antwoord 'weet niet'. Het beperken van parkeerruimte wordt door slechts een kleine groep respondenten zinvol geacht (6%).

Beoordeling aspecten van invoering vervoersmanagement

In de enquête is ook gevraagd hoe het personeel oordeelt over de invoering van het vervoersbeleid. De meerderheid van de respondenten beoordeelt zowel de voorlichting over de VM-achtergronden (61%) als over de concrete uitvoering van maatregelen (55%) als 'matig'. Ook de mate waarin de maatregelen aansluiten bij de behoefte van het personeel en er inspraak heeft plaatsgevonden vinden de meesten 'matig' (70%). Nog iets negatiever is men over de voorbeeldfunctie van de leiding (63% matig en 37% slecht). Opvallend is dat de respondenten veel positiever zijn over de VM-doelstelling en de concrete vervoersmaatregelen binnen het Graafschap College dan over de wijze waarop de concrete invoering is verlopen.

3.5 Holec Machines en Apparaten BV (Ridderkerk)

Karakteristiek en bereikbaarheid van het bedrijf

Holec Machines & Apparaten BV behoort tot de electrotechnische industrie en heeft drie produktgroepen, te weten Machines (motoren/generatoren op klant-specificatie), Systemen (industriële automatiseringssystemen) en Tractie (tractiemotoren voor personenvervoer per rail). Holec is een zelfstandige onderneming binnen het Begeman-concern met de hoofdvestiging in Ridderkerk (ca. 950 medewerkers) en een kleine vestiging in Middelharnis (ca. 45 medewerkers). In de loop van de jaren tachtig is het bedrijf door een grote reorganisatie sterk afgeslankt (van 1100 naar 550 medewerkers), maar begin van de jaren negentig is de markt weer

aangetrokken, waardoor de groei naar het huidige aantal medewerkers heeft plaatsgevonden. Holec opereert vooral op de Nederlandse markt temidden van grote internationale concurrenten als General Electric, Siemens en AEG.

Holec is verreweg het grootste bedrijf in Ridderkerk en is gevestigd aan de rand van een bedrijfsterrein. Met de reguliere busverbindingen is het bedrijf slecht bereikbaar. In de directe omgeving is geen sprake van een groot file-probleem, maar wel op de toeleidingswegen Rotterdam/Dordrecht. Voor het personeel uit de Krimpenerwaard en de Alblasserwaard is het voetveer over het water (driesprong: Noord/Lek/Nieuwe Maas) van groot belang om het bedrijf te kunnen bereiken. Op het eigen bedrijfsterrein is verder voldoende parkeerruimte. Door nieuwbouw op het terrein zijn bij de ingang wel parkeerplaatsen opgeheven, zodat de medewerkers meer aan de achterkant moeten parkeren. Voor bezoekers en directie zijn enkele gereserveerde parkeerplaatsen voorhanden.

Beleidsaspecten

Achtergrond van het vervoersbeleid

Het belangrijkste doel voor Holec om met VM aan de slag te gaan was het werven van nieuw personeel. Vanwege de slechte bereikbaarheid van de bedrijfslocatie vanuit de woonplaatsen van de (potentiële) medewerkers werd VM gezien als een belangrijk middel om nieuw personeel aan te trekken. Tegen deze achtergrond past Holec in het marktmotief en dan met name in de concurrentie rond het binnenhalen van goed geschoold personeel. De andere doelen/motieven zijn hieraan ondergeschikt, maar mooi meegenomen als het effect heeft. Ondanks dat Holec veel OV- en energiebedrijven als klant heeft, wordt het vervoersbeleid niet actief ingezet als PR-middel of in het kader van het bedrijfsinterne milieubeleid.

Inhoud van het vervoersbeleid

In het kader van het bedrijfsvervoer zijn binnen Holec 9 personeelsbusjes voor elk 9 personen beschikbaar. De medewerker die het verst op de betreffende route woont, mag het busje meenemen (1000 km vrij gebruik per jaar) en krijgt maximaal 1,5 uur per dag betaald voor het chauffeurswerk (op basis van 84 % van het salaris). In principe worden de medewerkers die op de route wonen verzocht om hiervan gebruik te maken (als er plaats is) en krijgen derhalve geen reisvergoeding meer. Verder zijn 4 carpoolovereenkomsten met een vaste vergoeding afgesloten (geen speciale parkeerfaciliteiten) en reizen naar schatting 20/25 carpoolcombinaties op eigen gelegenheid. Vanuit het bedrijf is hierbij geen inmenging of actieve bemiddeling. Al langere tijd is er bij het bedrijf een overdekte fietsenstalling en douche-gelegenheid.

Holec heeft zich wel actief ingezet voor het verbeteren van de bereikbaarheid per bus. Er is zelfs nog enige tijd een eigen bus gehuurd van West-Nederland, maar dat werd te duur bevonden. Door de opening van een nieuwe ontsluitingsweg met het nabijgelegen industrieterrein, kon er begin 1993 een sneldienst naar Rotterdam-Zuidplein komen met een halte/keerpunt op het Holec-terrein. Deze sneldienst rijdt 's ochtends en 's middags drie keer. Op verzoek van Holec is de nieuwe dienstregeling (mei 1994) zelfs nog beter afgestemd op de werktijden, aangezien vroeger de medewerkers altijd net te laat binnenkwamen en iets vroeger weg moesten. Er is door Holec een grootverbruikcontract voor het personeelvervoer afgesloten met de busmaatschappij West-Nederland.

Holec heeft zich ook actief bemoeid met de discussie inzake de mogelijke opheffing van twee voetveren naar Alblasserwaard en Krimpenerwaard. Uiteindelijk is er na overleg één opgeheven en vaart de andere nu in een driehoek. Hierdoor werd

voorkomen dat medewerkers aan de overkant van het water een groot stuk moesten gaan omrijden of niet meer per fiets/bromfiets bij het bedrijf konden komen. De verkopers, buitenmonteurs, directie/productgroepmanagers hebben bij Holec een leasewagen, hetgeen niet ter discussie staat.

Aan het vervoersbeleid liggen geen duidelijk omschreven doelstellingen ten grondslag met betrekking tot de reductie van het aantal autokilometers. Vanuit het bedrijf bezien voldoen de gerealiseerde faciliteiten goed. Uit een tussentijdse evaluatie blijkt bovendien dat ongeveer 11% minder autokilometers worden verreden. Dit stemt overeen met een toename van het aantal OV-abonnementen en de vrije ruimte op de parkeerplaatsen.

Het huidige vervoersbeleid zorgt voor een redelijk goede bereikbaarheid van het bedrijf voor het personeel en is daarmee van belang voor de bedrijfsvoering. Er is op dit moment geen tijd en noodzaak voor nieuwe VM-maatregelen op dit terrein.

Organisatie van het vervoersbeleid

Binnen Holec vervult een stafmedewerker P&O de functie van vervoerscoördinator. Er is geen vastgesteld aantal uren per week voor deze functie, maar in voorkomende gevallen wordt hier tijd voor ingeruimd. Doordat Holec inmiddels weer in een reorganisatie is terechtgekomen is er de laatste tijd weinig tijd en aandacht aan besteed. Hier is volgens de vervoerscoördinator op dit moment ook weinig reden toe. Het vervoersbeleid is bij Holec geleidelijk gegroeid. Hoewel de huidige vervoerscoördinator er niet vanaf het begin bij betrokken is geweest, zijn er volgens hem geen uitgebreide contacten met Rijkswaterstaat geweest. Er zijn ook geen externe adviseurs bij het proces ingeschakeld en er is geen vervoerplan opgesteld. In 1991 is er wel een enquête-onderzoek onder het personeel uitgevoerd door studenten van de HTS. Dit heeft geen opzienbarende resultaten opgeleverd: cruciaal was de geïsoleerde ligging en de slechte aantakking op OV. Er zijn geen dikke rapporten of uitgebreide plannen geschreven, maar concrete zaken aangepakt, die op dat moment speelden. In de tijd van personeelsuitbreiding zijn er geen harde eisen gesteld rondom het kostenniveau (mocht wel wat kosten). Nu er weer ingekrompen moet worden, is het kostenbewustzijn weer groter (hand op de knip). Voor zover nu bekend heeft dit waarschijnlijk geen gevolgen voor huidige VM-aanpak, die ongeveer kostenneutraal verloopt.

De vervoerscoördinator heeft redelijke vrijheid tot handelen: hij onderhoudt de contacten met West-Nederland en regelt de interne zaken rond OV-abonnementen, carpoolen en personeelsbusjes. Voor de berichtgeving maakt hij gebruik van het personeelsblad 'Kortsluiter' (2-maandelijks) dat alle medewerkers thuisgestuurd krijgen en de personeelsmededelingen (weekeditie) die op diverse plekken in het bedrijf liggen.

Doelgroep van het vervoersbeleid

In principe is het vervoersbeleid gericht op alle Holec-medewerkers. De meeste medewerkers komen uit de regio met eigen auto of OV/personeelsvervoer en werken fulltime. Er is een duidelijke scheiding tussen kantoorpersoneel, veelal HTS/TU-ingenieurs (ca. 250) en de productgroepen met MTS-opleiding (ca. 700). De medewerkers van de productgroepen werken op vaste tijden van 07.30 tot 16.00 uur. Kantoorpersoneel werkt variabel en begint tussen 07.30 en 08.30 uur. Na de personeelsuitbreiding is de gemiddelde leeftijd binnen Holec duidelijk lager komen te liggen.

Politieke aspecten

Er zijn binnen Holec geen verschillen van inzicht of belangentegenstellingen met betrekking tot het vervoersbeleid en die zijn ook niet te verwachten. Het vervoersbeleid bij Holec is geïnitieerd vanuit de afdeling P&O en wordt zonodig door de P&O-manager met de directie besproken. De directie ondersteunt VM in de huidige vorm en is vooral op afstand betrokken. De besluitvorming vindt meestal binnen de afdeling P&O plaats na consultatie van de produktgroep-managers en/of de directie (bij financiële gevolgen). De OR wordt op de hoogte gesteld, maar richt zich vooral op CAO- en arbo/milieuzaken. Reiskosten-vergoeding vindt plaats op basis van de fiscale vrijstelling en staat verder niet ter discussie. Er wordt sporadisch wel eens ingegrepen als iemand bijvoorbeeld geen gebruik maakt van het personeelsvervoer, terwijl de medewerker wel op de route woont en er plek vrij is. Dit soort zaken wordt meestal in direct overleg met betrokkene opgelost. Vervoerkwesties zijn bij Holec op dit moment niet belangrijk voor het personeel en vormen ook geen item tijdens de CAO-onderhandelingen. Overigens zou dit waarschijnlijk wel het geval zijn als de huidige faciliteiten zouden verdwijnen.

Voor Holec is het vervoersbeleid vooral een interne aangelegenheid. Er is volgens de vervoerscoördinator dan ook nauwelijks contact met de overheid of de (kleine) bedrijven op het nabijgelegen industrieterrein. Het contact met West-Nederland is voor Holec uiteraard wel van groot belang. Zeker de laatste tijd verloopt dit uitstekend.

Culturele aspecten

In de (internationale) concurrentiestrijd is Holec een kleine onderneming met verhoudingsgewijs veel hoogopgeleid personeel. Het bedrijf wil zich daarom meer toeleggen op produktontwikkeling en technologie-overdracht (jong en dynamisch): meer ingenieurbureau en minder productiebedrijf. In dit opzicht wordt er ook internationaal aan de weg getimmerd (o.a. in Indonesië en Engeland). Er wordt vanuit het bedrijf geen actief PR-beleid gevoerd, de klantcontacten worden vooral rechtstreeks door de afdeling Verkoop onderhouden.

Arbo/milieuzaken binnen het bedrijf hebben voortdurend grote aandacht, zeker bij bijvoorbeeld de Galvano-afdeling. Het bedrijfstransport is maatwerk (mammoet-vervoer over weg/water) en vereist (logistieke) aandacht. Het personeelsvervoer is maar ten dele een verantwoordelijkheid van het bedrijf; gezien de geïsoleerde ligging moet er in de facilitaire sfeer wel iets extra's gedaan worden. Het mag nu niet meer teveel kosten, maar staat verder niet ter discussie.

Holec mag beschouwd worden als een goede werkgever, hetgeen volgens de vervoerscoördinator ook blijkt uit een gering personeelsverloop. De betrokkenheid van het personeel bij het bedrijf is groot, men is trots op het bedrijf en de produkten. Holec stimuleert dat ook wel door organiseren van bijvoorbeeld sporttoernooien. De VM-aanpak past wel bij de Holec-cultuur: praktisch, doelgericht en niet teveel luchtflitsen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat er geen adviseurs zijn aange-trokken en geen dikke plannen/rapporten zijn verschenen. Er is geen uitgebreide vergadercultuur binnen Holec: zaken worden zoveel mogelijk in directe contacten geregeld en mensen worden ook persoonlijk op relevante zaken aangesproken. Het vervoersbeleid binnen Holec is vooral faciliterend van karakter en binnen de Holec-cultuur passen in dit opzicht geen push-maatregelen. Hoewel er geen cijfers beschikbaar zijn over het autobezit onder het personeel, verwacht de vervoers-coördinator dat dit relatief hoog zal zijn (op basis van zaken als woonplaats, leeftijd, inkomenspositie en technische achtergrond).

3.6 MEGA LIMBURG (Maastricht)

Karakteristiek en bereikbaarheid van het bedrijf

MEGA LIMBURG is een energie-distributiebedrijf, dat is voortgekomen uit een fusie in 1992 van PLEM (electriciteit), Limagas (gasleverancier) en diverse gemeentelijke energiebedrijven. In totaal werken bij MEGA circa 1.750 medewerkers, verspreid over 4 hoofdvestigingen en 14 kleinere steunpunten in de provincie Limburg. Het hoofdkantoor met ongeveer 400 medewerkers is gevestigd op het bedrijfsterrein van Maastricht-Randwijck.

Bij de start van VM waren er geen bereikbaarheidsproblemen en die zijn er ook nu vrijwel niet. Rond het hoofdkantoor van MEGA (destijds PLEM) in Maastricht-Randwijck komen nog wel eens files voor, maar in landelijk Limburg niet of nauwelijks. Daarom is bij de start van VM ook gekozen voor het hoofdkantoor, dat op loopafstand van NS-station Randwijck is gelegen. De busverbindingen waren vroeger slecht, maar inmiddels is de lijnvoering sterk verbeterd. Ook met de fiets en auto is MEGA goed bereikbaar. In de parkeergarage waar bezoekers en medewerkers gratis kunnen parkeren zijn nog vrije plaatsen.

Beleidstechnische aspecten

Achtergrond van het vervoersbeleid

Als energiebedrijf wijst MEGA haar klanten op de noodzaak van een verantwoord en zuinig energiegebruik. Tegen deze achtergrond vond PLEM destijds al dat het bedrijf zelf ook het goede voorbeeld moest geven. Dit past ook in de milieu-actieplannen (MAP) die de minister van VROM aan energiebedrijven heeft 'opgelegd'. Het benadrukken van een 'groen imago' was dus feitelijk het belangrijkste motief om met VM aan de slag te gaan. Volgens de vervoerscoördinator (tevens hoofd PZ) spelen voor MEGA de motievenclusters 'externe druk' en 'problemen' niet of nauwelijks; het gaat volgens hem vooral om een combinatie van marktmotief en verantwoordelijkheidsmotief.

Inhoud van het vervoersbeleid

In het kader van VM is bij MEGA een overdekte fietsenstalling met douches en camera's aangelegd en is voorlichting gegeven over carpoolen. In het begin is ook de matching van carpoolers verzorgd, maar nu gebeurt dat niet meer. Verder is er overleg gevoerd met stadsvervoer Maastricht over verbetering van de lijnvoering van de stads- en streekbussen. Het idee om een vergoeding van het personeel te vragen voor het gebruik van de parkeergarage is al in een vroeg stadium van tafel geveegd door een gebrek aan draagvlak. Ook het idee om mensen die konden carpoolen geen reiskostenvergoeding meer te geven is door een veto van de OR niet doorgegaan. VM wordt bij MEGA niet in verband gebracht met de bedrijfs-interne milieuzorg. In het kader van het milieubeleid is wel aandacht voor de logistieke kant van het zakelijk verkeer.

In het vervoerplan dat door NEA is opgesteld is de doelstelling opgenomen om het aantal autokilometers met 20% te verminderen. Een besparing op de reiskostenvergoedingen was destijds geen doelstelling, al werd er in het vervoerplan wel een kostenreductie voorgerekend. De indruk bestaat dat er bij het personeel wel een bewustwording op gang is gebracht en dat het aantal autosolisten is verminderd. Er is geen zicht op het aantal carpoolers. In het kader van de fusie-onderhandelingen is destijds een gunstige vergoedingsregeling tot stand gekomen, zodat het voor de medewerkers gunstiger is om het carpoolen onderling te regelen dan om de officiële carpoolvergoeding aan te vragen. Binnenkort wordt door de vervoerscoördi-

nator een personeelsenquête uitgezet om na te gaan in hoeverre dit daadwerkelijk het geval is.

Organisatie van het vervoersbeleid

De aanleiding was de behoefte om het energiebewust en milieuvriendelijk imago naar buiten uit te dragen. Na het bijwonen van een congres over VM is het hoofd Personeelszaken benaderd door NEA (via deelnemerslijst). Via dit bureau is MEGA op het spoor van RWS gekomen, met name voor de mogelijkheid van aanvullende financiering voor het uitvoeren van een onderzoek en het opstellen van een vervoerplan. Voor een aantal maatregelen was PLEM-hoofdkantoor te klein en is samenwerking gezocht met omliggende bedrijven/instellingen. PLEM heeft als trekker gefungeerd en heeft in samenwerking met RWS/NEA een bijeenkomst voor bedrijven op Randwijck georganiseerd. Uiteindelijk hebben vier andere organisaties aangegeven mee te willen doen, namelijk Provincie Limburg (ca 600 werknemers), Dagblad De Limburger, DGD (districts gezondheids dienst) en PTT-Telecom (even meegedaan, toen afgehaakt). In totaal ging het om circa 1500 werknemers. NEA heeft een haalbaarheidsonderzoek gedaan en het vervoerplan/kilometerreductieplan geschreven. Er zijn geen randvoorwaarden vooraf gesteld. Uiteindelijk zijn alle andere partijen afgehaakt (stroperige besluitvorming bij provincie, Limburger zat vast aan centrale arbeidsvoorwaarden VNU, geen draagvlak/uitvoeringsbudget bij DGD). PLEM is uiteindelijk zelf doorgegaan, met de optie dat anderen later nog konden aanhaken. (principe van verschillende snelheden/ambities). Voor zover bij MEGA bekend zijn de andere bedrijven er niet verder mee gegaan.

In begin was de vervoerscoördinator van MEGA kartrekker voor de samenwerkende bedrijven in Randwijck, maar naar eigen zeggen heeft hij nu vrijwel geen taken meer. De vervoercoördinator is van mening dat je VM een keer goed moet opzetten en daarna zo nu en dan nog een opfrisactie moet organiseren. Zo zijn er voor de personeelsdag op 10 oktober 1994 in MECC-congrescentrum extra bussen/treinen ingezet, waar medewerkers/familieleden gratis gebruik van kunnen maken. Wanneer ze met auto komen, moeten ze bij MECC betaald parkeren.

Doelgroep van het vervoersbeleid

Bij de start van VM binnen PLEM is vooral uitgegaan van de medewerkers op het hoofdkantoor in Randwijck. Op het hoofdkantoor werken vooral hoger opgeleide technici (ontwerp hoogspanningsconstructies, telecom, meetinstallaties, automatisering etc) en facilitaire afdelingen (P&O, financiën, interne/externe betrekkingen, drukkerij). Bij de andere vestigingen gaat het vooral om onderhoudspersoneel in de buitendienst. In het kader van het fusieproces (en de daarbij optredende veranderingen van standplaats voor het personeel) is VM breder getrokken en richt men zich in beginsel nu op het voltallige personeel. De medewerking van het personeel is redelijk goed, al bestaat de indruk dat er nu een nieuw evenwicht in de vervoerwijze van de medewerkers is ontstaan.

Politieke aspecten

Er zijn bij MEGA geen duidelijke verschillen in visie of belangen naar voren gekomen. Voor de directie vormde het vervoerplan een (relatief bescheiden) onderdeel van het fusieproces. Hierdoor is de besluitvorming bij MEGA in tegenstelling tot bij de omliggende bedrijven ook relatief soepel verlopen. Wel zijn er diverse push-maatregelen door de OR van tafel geveegd, zoals het invoeren van betaald parkeren in garage en het beëindigen van de reiskostenvergoeding voor medewerkers die aantoonbaar kunnen carpoolen. Een heikel punt vormt de vermindering van de reiskostenvergoeding van 100% naar 50%. De totale omvang

van de reiskostenbedragen zijn niet voorhanden. Geschat wordt dat met name de hoge OV-vergoedingen het bedrijf enkele tonnen gekost hebben (vermengd met fusiekosten, niet exact becijferd). Het financiële aspect speelt bij dit voorstel voor de directie een niet onbelangrijke rol. Dit aspect zal onderdeel uitmaken van de CAO-onderhandelingen.

De contacten met Rijkswaterstaat zijn vooral ten tijde van de voorlichting naar andere bedrijven redelijk intensief geweest. Ook de gemeente Maastricht is er destijds nog even bij betrokken geweest. Deze contacten zijn daarna veel minder intensief geworden. Volgens MEGA was er ook weinig aanleiding meer voor. Op zichzelf heeft de beleidsimpuls vanuit de overheid wel positief gewerkt op het uitwerken van de ideeën die destijds al bij PLEM leefden.

Culturele aspecten

De bedrijfscultuur op het hoofdkantoor van MEGA is niet anders dan bij een gemiddeld ingenieursbureau. De noodzaak om meer commercieel en bedrijfsmatig te werken is momenteel nog vooral iets dat op managementniveau speelt, zoals bijvoorbeeld het inspelen op de ontwikkelingen op het gebied van telecommunicatie. Langzamerhand moet het meer bedrijfsmatig werken leiden tot het doorbreken van de nog enigszins ambtelijke cultuur op uitvoeringsniveau. Voor medewerkers in de buitendienst gaat het daarbij vooral om klantgericht werken. Het vervoerbeleid binnen MEGA heeft een betrekkelijk low-profile karakter. In het begin is er intensief gewerkt aan het uitwerken van concrete VM-maatregelen, met name door de impuls van het fusieproces en de contacten met Rijkswaterstaat. Nu wordt er vooral onder de oppervlakte gewerkt aan bewustwording bij het personeel door korte acties, zoals rond de personeelsdag. Hoewel milieuzaken binnen MEGA wel belangrijk worden gevonden, heeft VM daarbij geen hoge prioriteit. Dit heeft ook te maken met het feit dat bedrijfsinterne milieuzorg (facilitaire dienst) en VM (personeelszaken) door verschillende afdelingen worden gecoördineerd en niet actief met elkaar in verbinding worden gebracht.

3.7 Océ Nederland BV (Venlo)

Karakteristiek en bereikbaarheid van het bedrijf

Océ is een wereldwijd opererende fabrikant van kopieer- en printapparatuur. In Venlo bevindt zich zowel het hoofdkantoor van de holding als Océ Nederland B.V., de Nederlandse tak. De vestiging Venlo bestaat uit een groot aantal kantoren en bedrijfsgebouwen op een industrieterrein aan de rand van Venlo, op ca. 15 minuten lopen van het centrum. Er werken ongeveer 3200 werknemers, waarvan relatief veel hooggeschoold zijn in verband met de aanwezigheid van een grote R&D-afdeling in Venlo. De bedrijfslokatie is goed bereikbaar per auto vanaf de A67. Er zijn geen files of parkeerproblemen. In de nabije toekomst (5 à 10 jaar) ontstaan mogelijk bereikbaarheidsproblemen door het toenemende bezoek van winkelende Duitsers aan de Venlose middenstand. De bereikbaarheid per openbaar vervoer (bus) is slecht. Voor de autogebruikers geldt in alle gevallen dat de toename van reistijd bij gebruik van het OV meer dan 50% zou zijn. Voor fietsers zijn er goede stallingsvoorzieningen. Verdere verbeteringen zijn voorgenomen in het kader van het vervoersmanagement. Ongeveer 40% van de werknemers komt momenteel met de fiets naar het werk, 31% is auto-solist, 27% doet aan carpooling; slechts 1% komt met het OV, waarvan merendeels met de trein. Ongeveer de helft van de werknemers woont binnen een straal van 6 km van het bedrijf.

Beleidstechnische aspecten

Achtergrond van het vervoersbeleid

Océ wil een mentaliteitsverandering bewerkstelligen waardoor haar werknemers een meer milieuvriendelijke vervoerswijze kiezen. Toen de overheid in 1991 met het voornemen kwam om een vervoersplan wettelijk verplicht te stellen, meende men er goed aan te doen hier vroegtijdig op in te spelen. Als de wettelijke verplichting er dan zou komen, zou er in het bedrijf al een draagvlak gecreëerd zijn. Op de vraag naar het meest kenmerkende motief voor invoering van vervoersmanagement, geven alle geïnterviewden aan dat het externe en het probleemmotief niet bij Océ passen. Het marktmotief speelt een beetje, maar het verantwoordelijkheidsmotief is het meest kenmerkend. Eén van de gesprekspartners drukt het als volgt uit: "Je profileren is vooral indirect van belang, je verkoopt er geen copier meer door". Een nadeel van het ontbreken van directe problemen is wel, dat de argumentatie om toch met vervoersmaatregelen aan de gang te gaan moeilijk over te brengen is op de werknemers. Vervoersmanagement staat bij Océ niet op zichzelf, maar maakt deel uit van een scala aan activiteiten (zorgvuldige afvalverwerking, energiebesparing, personeelszorg) die inhoud geven aan het corporate image van Océ als zorgzaam, innovatief en verantwoordelijk.

Inhoud van het vervoersbeleid

Océ wil geen structurele verhoging van de uitgaven aan reiskosten en wil ook niet de keuzevrijheid van de individuele werknemer aantasten. Alleen positief stimulerende maatregelen kwamen daarom in aanmerking. Hoewel kortingen op reiskostenvergoedingen en de invoering van betaald parkeren wel overwogen zijn, is daarvan uiteindelijk afgezien. Het paste niet bij de cultuur van het bedrijf. Om dezelfde reden zijn ook geen individuele reisadviezen gegeven (te betuttelend).

Het vervoersbeleid kende uiteindelijk drie speerpunten:

- streven naar een mentaliteitsverandering bij het personeel via regelmatige voorlichting;
- bevordering van fietsverkeer: betere stallingen, fietsreparatie-setjes beschikbaar stellen, douche-mogelijkheden realiseren, een fietsleaseplan introduceren, dienst-fietsen aanschaffen voor ritten naar het station;
- bevordering van carpoolen: informatie verstrekken over carpoolen, opzetten van een carpool-infosysteem via de publikatieborden in het bedrijf, plaatsen van wachthokjes bij de bedrijfspoorten voor carpoolers etc.

Aan bevordering van het openbaar vervoer wordt weinig gedaan. Alleen eigen bedrijfsvervoer zou iets opleveren in termen van vervoersmanagement, maar betekent een extra jaarlijkse kostenpost van ca. 2 miljoen gulden. Het bedrijf heeft de ervaring dat de bereidheid bij de busbedrijven om de bestaande verbindingen te verbeteren minimaal is. Herhaaldelijk heeft men hierover zijn teleurstelling laten blijken. Als algemene doelstelling van het vervoersbeleid streeft Océ naar een 15 % reductie van autokilometers. Dit effect moet vooral bereikt worden doordat een derde van de autosolisten een andere vervoerswijze kiest (met name carpoolen of fietsen).

Organisatie van het vervoersbeleid

Begin 1991 is door het hoofd Algemene Dienst het initiatief genomen tot het laten ontwikkelen van een vervoersplan door het regionale vervoerscoördinatiecentrum in Venlo. Binnen Océ zelf werd een projectgroep Vervoersmanagement opgezet. De OR werd in een vroeg stadium geïnformeerd en er later (medio 1992) actief bij betrokken. De OR nam het standpunt in dat er tegenover deelname aan een vervoersplan voor de werknemers een stimulans moest staan: medewerkers mochten er in ieder geval niet op achteruit gaan. Met dit standpunt is bij de invulling van het beleid rekening gehouden.

De projectgroep Vervoersmanagement wordt gecoördineerd door het hoofd van de Algemene Dienst van Océ. Deze ressorteert rechtstreeks onder de adjunct-directeur Sociale Zaken en Diensten. Deze maakt weer deel uit van het dagelijks bestuur van de vestiging Venlo. Na de eerste bemoeienis van de directie met Vervoersmanagement, is de belangstelling nu afgenomen: "het is geregeld, dus nu maak ik me er niet meer druk om". Als groot voordeel van de verbinding van de projectgroep met de Algemene Dienst is dat vanuit deze dienst allerlei kleine aardigheidjes in de infrastructurele sfeer (zoals wachthokjes voor carpoolers) geregeld kunnen worden. Het zijn geen kostbare maatregelen, maar ze vallen wel op.

In het voorjaar van 1991 is een enquête gehouden onder het personeel (uitgezet 3179, respons 77%). De analyse van gegevens over vervoerswijze, reistijd, bereidheid tot samenreizen, enz. leverde een eerste vervoersplan op, dat grotendeels gebaseerd was op collectief (bus)vervoer. De kosten van dit plan waren echter zo hoog dat de directie van Océ er (in oktober 1991) niet mee accoord kon gaan. Aangezien Océ het vervoerscoördinatiecentrum al in een vroeg stadium gewaar-schuwde had, dat budgettaire neutraliteit een belangrijke randvoorwaarde was, leverde deze gang van zaken bij Océ veel irritatie op. De opstelling van het vervoerscoördinatiecentrum werd als weinig klantgericht ervaren¹⁴.

Toen bovendien rond die tijd duidelijk werd dat de wettelijke verplichting niet door zou gaan, is de druk van de ketel gehaald om snel met een alternatief plan te komen. Omdat er in het bedrijf voldoende enthousiasme bestond met het ontwikkelen van een vervoersplan door te gaan, is men in het voorjaar van 1992 gestart met het opstellen van een tweede vervoersplan, waarin primair de aandacht gericht werd op stimulering van carpools en fietsgebruik. Er werden vier (kleine) werkgroepen opgericht, bestaande uit medewerkers van Océ (o.a. leden van de ondernemingsraad) en van het vervoerscoördinatiecentrum. Elke werkgroep ging met een deel-aspect van het vervoersplan aan de gang. Eind september 1992 verscheen de definitieve versie van het vervoersplan. In november passeert het de directie.

Een belangrijk deel van de voorgestelde maatregelen is inmiddels gerealiseerd. En met effect: volgens een mededeling in het Océ-bulletin van september 1994 is het aantal autosolisten gedaald van 31% naar 24%, het aantal carpoolers gestegen van 27% naar 32% en het aantal fietsers van 40% naar 42%. Het aantal OV-gebruikers is hetzelfde gebleven.

Vanaf het begin van de activiteiten van de projectgroep is er veel aandacht voor de communicatie met de doelgroep geweest. De afdeling Personeelsvoorlichting verzorgt regelmatig artikelen in het Océ-bulletin. Er is zelfs een speciaal logo ontwikkeld om de artikelen meer te laten opvallen. Pas na 4 of 5 keer kwamen er de eerste reacties van mensen die nieuwsgierig geworden waren. Voor het vervoersbeleid is eigenlijk geen specifiek budget. In de praktijk zijn er echter wel heel wat uren van diverse medewerkers in gestoken. Zo gauw er echter uitgaven gedaan moeten worden voor de uitvoering van maatregelen is het beperkte budget bepalend voor het tempo. Ook de komende jaren blijft de projectgroep Vervoersmanagement voortbestaan. Men realiseert zich terdege dat voortdurende aandacht noodzakelijk is om de nu gerealiseerde effecten niet meer weg te laten ebben. Bovendien kunnen op die manier verdere verbeteringen voor carpoolers of fietsers bevorderd worden.

14 Bij het vervoerscoördinatiecentrum speelde hierbij vermoedelijk mee dat men een verkeerd beeld had van de motieven van Océ om met vervoersmanagement aan de gang te gaan. In een besprekingsverslag van oktober 1991 staat hierover: "Het vervoerscoördinatiecentrum dacht dat Océ vooral gedreven werd door een milieu-ideaal, terwijl het Océ zelf er vooral om te doen is te anticiperen op een toekomstige wettelijke verplichting".

Doelgroep van het vervoersbeleid

Van het begin af aan is er een groot enthousiasme bij het personeel geweest om gebruik te maken van de gerealiseerde faciliteiten. In 1991 toen vervoersmanagement is gestart werd er al relatief veel gecarpoold en gefietst bij Océ.

Doelgroep van het huidige beleid is in principe het hele werknemersbestand, met nadruk op de autosolisten. Bewust wordt geprobeerd niet alleen mensen over te halen op een meer milieuvriendelijke wijze naar het werk te komen, maar dat ook te blijven doen. De huidige fietsers en carpoolers worden gesteund om hun vervoerswijze vol te blijven houden.

Politieke aspecten

Rondom vervoersmanagement hebben zich binnen Océ nooit heftige belangentegengestellingen ontwikkeld. Door de aanwezigheid van het hoofdkantoor in Venlo is er altijd al aandacht voor dit soort activiteiten. Desalniettemin beschouwt zelfs bij Océ de directie vervoersmanagement niet als een kerntaak. Zij reageren vooral op de behoefte onder het personeel. Als er binnen Océ voldoende mensen zijn die een idee de moeite waard vinden, geeft de directie het meestal wel een kans. Het luisteren naar werknemers en reageren op ideeën is algemeen bedrijfsbeleid. Door dit te doen stimuleer je een mentaliteitsverandering, die weer effect heeft op de primaire bedrijfsprocessen: "gedisciplineerd omgaan met het milieu betekent gedisciplineerd omgaan met de spullen van het bedrijf", aldus één van de geïnterviewden. Vanuit de grote waarde die aan betrokkenheid van de individuele werknemer gehecht wordt, is afgezien van het aantasten van de reiskostenvergoedingen. Deze zijn toch al niet riant en als je ze dan nog slechter maakt, betekent dat politiek een slechte start van vervoersbeleid en belemmert het ontstaan van commitment. De ervaringen bij andere bedrijven die meer dwingende maatregelen uitgeprobeerd hebben, zijn voor Océ aanleiding geweest deze lijn niet te volgen.

De contacten met Rijkswaterstaat zijn goed (geweest). Océ had iets meer tegemoetkoming in de gemaakte kosten voor het opstellen van het vervoersplan van de overheid verwacht. De uiteindelijke kosten zijn een veelvoud geweest van de ontvangen subsidie van ca. f 39.000.-. Eén van onze respondenten merkte op dat het niet altijd duidelijk is wat Rijkswaterstaat eigenlijk wil. Enerzijds wordt via vervoersmanagement het gebruik van alternatieve vervoerswijzen bevorderd, terwijl tegelijkertijd de gemeente die nog meer Duitse toeristen per auto naar het centrum van Venlo wil lokken, geen strobreed in de weg gelegd wordt. Een meer rechtstreekse communicatie met de doelgroep wordt op prijs gesteld om dit soort onduidelijkheden uit de weg te helpen. Door het grote enthousiasme bij het bedrijf zelf, was het voor Rijkswaterstaat relatief eenvoudig vervoersmanagement op de agenda van het bedrijf te krijgen. Desalniettemin heeft de financiële bijdrage van de overheid de besluitvorming wel vergemakkelijkt. Ook de dreiging van een wettelijke verplichting heeft stimulerend gewerkt. Het wegvallen van deze dreiging heeft introductie van vervoersmanagement moeilijker gemaakt. De initiatiefnemers konden niet meer terugvallen op de harde argumenten van de wettelijke verplichting, maar moesten het doen met de zwakkere, ideële motieven. Dit had een verzwakking van hun positie in de beginfase tot gevolg. Nu vervoersmanagement éénmaal gestart is, valt echter te verwachten dat het ook zonder verdere impulsen in de huidige opzet wel door zal lopen.

Culturele aspecten

Océ wil over het algemeen positief in de picture staan door voorop te lopen met de introductie van nieuwe ontwikkelingen. Nu al wordt bijvoorbeeld voldaan aan de nieuwste normen op het gebied van veiligheid (bijv. NEN 3140 over de electrotechnische veiligheid van electromotoren). Océ wil een innovatief bedrijf zijn dat technologisch in de voorhoede meedoet. De uitstralingseffecten van het moderne, frisse en groene imago worden vooral intern gezocht, d.w.z. bij de eigen werknemers. Mensen worden gestimuleerd om mee te denken met het bedrijfsbeleid. Naar buiten wordt er niet actief de aandacht op gevestigd. Océ heeft in sterke mate een cultuur van 'niet opvallen'. Océ loopt graag voorop als het gaat om het bijdragen aan de doelen van de overheid bijvoorbeeld op het terrein van afvalverwerking, energiebesparing of vervoersmanagement. Het uitgangspunt hierbij is: 'we moeten er met z'n allen iets aan doen'. Wel wordt steeds gelet op de verhouding tussen de kosten en de opbrengsten voor het bedrijf zelf. Een pay-back-termijn van 2½ jaar is standaard bedrijfsbeleid.

De wijze waarop Océ met vervoersmanagement bezig is, hangt sterk samen met de aard van het personeelsbeleid. Het bedrijf schenkt veel aandacht aan het welzijn van haar werknemers. Contacten tussen werknemers onderling worden gestimuleerd, er is veel aandacht voor ARBO-aspecten, er wordt meegedaan aan projecten van arbeidsvoorziening t.a.v. het aanstellen van etnische minderheden, mensen met een medische indicatie kunnen toch blijven doorwerken, er is een rustige afdeling (off-shore) waar mensen op medische indicatie tijdelijk lichter werk kunnen doen, enz. De directie stimuleert dit soort activiteiten in het algemeen. Elke afdeling moet er verder zelf vorm aan geven.

Op het gebied van woon-werkverkeer benadrukt Océ de individuele verantwoordelijkheid van de werknemers. Dwingende maatregelen ('het vingertje opsteken') werken volgens betrokkenen eerder averechts in deze regio. Het relatief hoge opleidingsniveau van de werknemers (weinig ongeschoold werk) speelt hierbij een belangrijke rol. Er is bij het bedrijf een duidelijke schroom zich al te veel met het privé-leven van de werknemers te bemoeien. Al sinds de oprichting geldt dat het bedrijf na vijf uur geen macht over de werknemers wil hebben. De bemoeienis met de vervoerswijze ligt daarom gevoelig: stimuleren kan, 'straffen' beslist niet.

Draagvlak bij het personeel

Steun beleidsdoel

Bij Océ is door 28 personeelsleden, verspreid over diverse afdelingen van het bedrijf, onze vragenlijst ingevuld. Het merendeel van hen (75%) ondersteunt de doelstelling van vermindering van het autogebruik in het woon-werkverkeer. De verantwoordelijkheid om deze doelstelling uit te voeren wordt echter primair bij de individuele werknemer gelegd (96%), vervolgens bij de overheid (86%) en pas in laatste instantie bij de werkgevers (62%). Logischerwijs vindt men dan ook dat overheid en werkgever zich eigenlijk niet mogen bemoeien met de vervoerskeuze van de werknemer (overheid: 64%; werkgever: 71%).

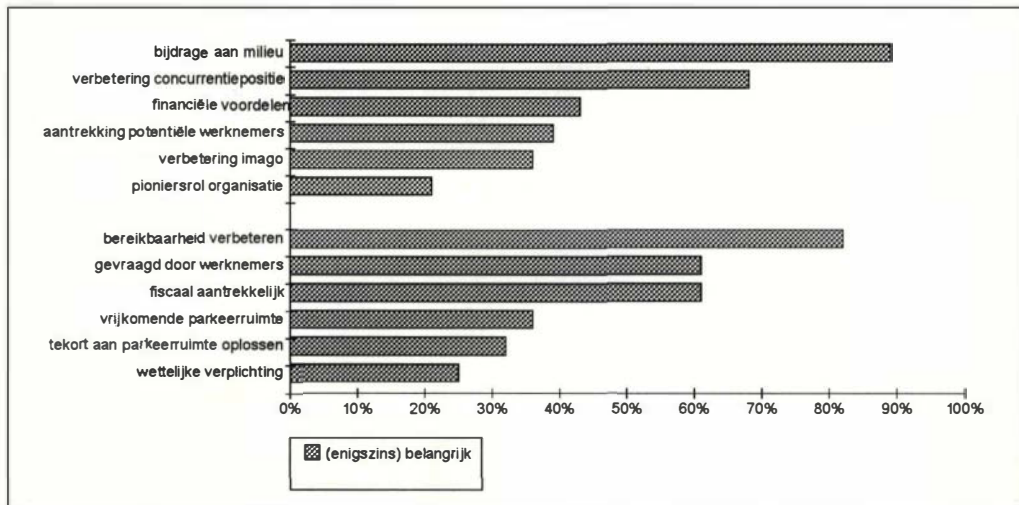
De keuze van Océ om alleen positief stimulerende maatregelen in te voeren, sluit dus goed aan bij de opvattingen van de werknemers.

Overeenstemming van het motief

In de interviews met de initiatiefnemers zijn het verantwoordelijkheidsmotief en het marktmotief als het meest kenmerkend voor Océ genoemd. Nagegaan is of het personeel om dezelfde redenen voor vervoersmanagement zou kiezen. In figuur 7

is te zien welke argumenten door de werknemers als belangrijk worden gezien om met vervoersmanagement aan de gang te gaan.

Figuur 7: Beoordeling van VM-argumenten door personeel

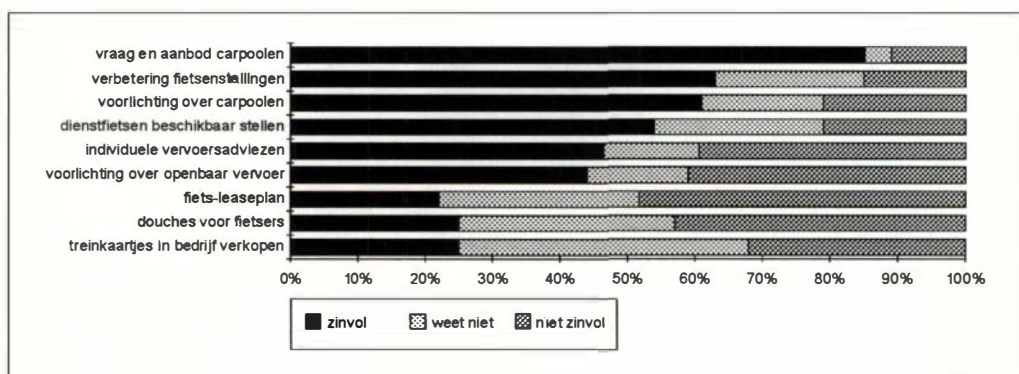


De eerste zes argumenten in de bovenstaande figuur horen bij het verantwoordelijkheidsmotief en het marktmotief. Duidelijk is te zien dat de eerste zes argumenten niet systematisch hoger scoren dan de laatste zes. De werknemers van Océ onderschrijven vooral de bijdrage aan het milieu, de vergroting van de bereikbaarheid van het bedrijf en de versterking van de concurrentiepositie als argumenten. Het argument van de pioniersrol wordt door hen nauwelijks relevant gevonden.

Beoordeling ingevoerde maatregelen

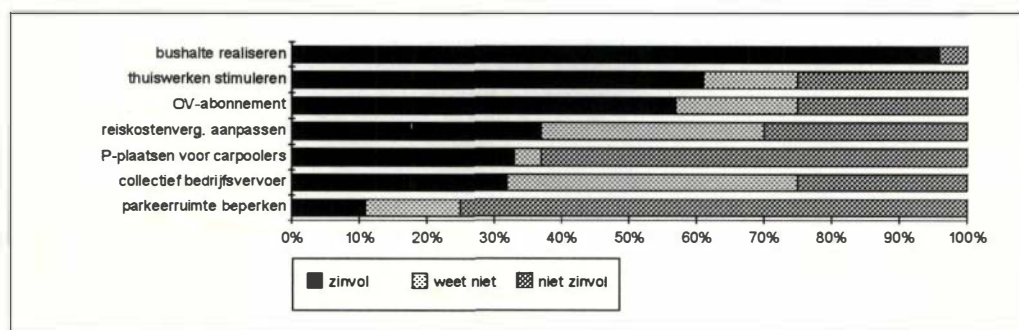
Bij de invoering van vervoersmanagement maakt elk bedrijf een eigen afweging welke maatregelen wel en welke niet genomen worden. Aan de werknemers is gevraagd of zij de ingevoerde maatregelen zinvol vinden en of een aantal nog niet ingevoerde maatregelen eventueel ook zinvol zouden kunnen zijn. De antwoorden worden gepresenteerd in twee figuren. Figuur 8 geeft aan welk percentage van de ondervraagden de ingevoerde maatregelen zinvol of juist niet zinvol vinden. Hoe hoger het eerste percentage (links in de figuur) hoe meer steun voor het gekozen vervoersbeleid. De maatregelen zijn geordend van veel naar weinig steun.

Figuur 8: Beoordeling van VM-maatregelen door personeel



Figuur 8 laat zien dat bevorderen carpoolen en verbetering fietsvoorzieningen op de meeste steun bij de werknemers kunnen rekenen. In figuur 9 zijn de maatregelen gepresenteerd, die (nog) niet ingevoerd zijn. Links staat opnieuw het percentage van de respondenten dat de betreffende maatregel zinvol vindt en dus de keuze om deze maatregel (nog) *niet* in te voeren, niet ondersteunt.

Figuur 9: Beoordeling van (nog) niet ingevoerde maatregelen door personeel



De maatregelen 'parkeerruimte beperken' en 'speciale parkeerplaatsen voor carpoolers' worden ook door de werknemers over het algemeen niet zinvol gevonden. Er zijn drie maatregelen (bushalte realiseren, thuiswerken stimuleren en OV-abonnementen) die relatief veel steun ondervinden, hoewel ze niet ingevoerd zijn. Het zijn alle drie maatregelen die voor het bedrijf kosten met zich meebrengen, hetgeen verklaart waarom ze niet ingevoerd zijn.

Beoordeling aspecten invoering vervoersmanagement

Op een vijftal aspecten is gevraagd hoe het personeel de invoering van het vervoersbeleid beoordeelt. Over de voorlichting over de achtergronden van het beleid is men overwegend positief (82%). Datzelfde geldt ook voor de voorlichting over de concrete maatregelen (61% positief). Minder tevreden is men over de praktische uitvoering van de maatregelen (61% matig). De afstemming op de behoefte van het personeel en de inspraak van het personeel treft een vergelijkbaar oordeel (58% resp. 56% matig). Uitgesproken negatief is men over het goede voorbeeld van de leiding van het bedrijf (56% slecht)¹⁵.

3.8 PTT Post (Expeditielknooppunt Amsterdam)

Karakteristiek en bereikbaarheid van het bedrijf

PTT Post maakt onderdeel uit van het KPN-concern en beschikt landelijk over twaalf expeditieknooppunten (EKP) waar de post verwerkt wordt. In Amsterdam ligt dit knooppunt aan de Oosterdokskade naast het Centraal Station. Dit zogenaamde OKA-complex bestaat uit drie onderdelen, te weten het regiokantoor, het expeditieknooppunt en een postkantoor. In totaal werkten er in 1992 circa 4.000 medewerkers, waarvan een deel in ploegendienst (dag en nacht).

Het OKA-complex ligt bijna bovenop een uitgebreid OV-knooppunt van trein, metro, bus en tram, zodat het natransport qua afstand geen enkel probleem vormt. Wel is de sociale veiligheid van deze route een probleem, met name voor de veelal

¹⁵ De cijfers geven de omvang van de modale categorie aan.

vrouwelijke parttimers in avond- en nachtdienst. PTT Post beschikt over een parkeergarage met een capaciteit van ruim 200 plaatsen, waarvan er 50 gereserveerd zijn voor postauto's. Verder bestaat de mogelijkheid om gebruik te maken van 62 parkeerplaatsen aan de De Ruyterkade. Gezien de ligging in de Amsterdamse binnenstad is de bereikbaarheid per auto niet optimaal. Dit is vooral een knelpunt voor het bedrijfstransport (postauto's). Momenteel wordt een verhuizing van het EKP-Amsterdam naar het industrieterrein Sloterdijk III voorbereid.

Beleidstechnische aspecten

Achtergrond van het vervoersbeleid

De aanleiding tot het starten met VM bij het EKP-Amsterdam hangt samen met de invoering van een strikt parkeerregime en van betaald parkeren aan de Oosterdoks-kade per 1 april 1992. Als gevolg hiervan is de druk op de eigen parkeergelegenheid sterk toegenomen. Eerst heeft EKP-Amsterdam nog een aanvraag gedaan bij de gemeente voor toewijzing van extra parkeerplaatsen. Hoewel dit onder bepaalde voorwaarden mogelijk was, heeft men na een kosten-baten-afweging besloten om met VM aan de slag te gaan. Het motief 'externe druk' is dus bij uitstek van toepassing op de situatie van EKP-Amsterdam aan de Oosterdoks-kade. Imago-/milieu-overwegingen spelen hierbij een bescheiden rol. In 1991 is een personeelsenquête verricht en in 1992 is een vervoerplan opgesteld. Voor de haalbaarheidsstudie en het evaluatieonderzoek is ondersteuning geboden door bureau Jeuring & Martens.

Inhoud van het vervoersbeleid

Centraal in het vervoersbeleid van het EKP-Amsterdam staat het reisadvies. Op basis van de haalbaarheidsstudie in 1992 is aan ongeveer 4.000 werknemers een reisadvies verzonden. Iedereen is vrij om zijn/haar eigen vervoerswijze te kiezen, maar alleen degenen met advies 'auto' of 'carpool' mogen parkeren in de parkeergarage. Het toelatingsregime is volgens een rangorde georganiseerd, te weten postauto's, PTT-personenauto's (o.a. leasewagens), medewerkers met sociale/medische indicatie, bezoekers, medewerkers met reisadvies 'auto' en tenslotte carpoolers. Om in te kunnen spelen op onverwachte omstandigheden is er bovendien een buffer van 30 vrije parkeerplaatsen gerealiseerd. De medewerkers die niet tot de bovengenoemde groepen behoren mogen niet op het eigen terrein parkeren. Wel is er voor de medewerkers in de avondploegen een iets minder strak regime: na 16.30 uur mogen zij op vertoon van hun PTT-legitimatiebewijs parkeren op het terrein aan de De Ruyterkade. Vanuit het oogpunt van sociale veiligheid rijdt er vanaf 22.00 uur een pendelbusje tussen dit parkeerterrein en het OKA-complex. Vanaf 21.00 uur (begin nachtdienst) bestaat de mogelijkheid om in de garage te parkeren.

Bij het individuele reisadvies heeft iedereen die binnen een straal van 7 km woont het advies fiets/OV gekregen (met uitzondering van medische/sociale indicatie). Er zijn 150 extra fietsenrekken geplaatst en douche/kleedruimte gerealiseerd. Verder is er een proef gedaan met leasefietsen. In de garage zijn speciale parkeerplaatsen voor 100 carpoolcombinaties (minimaal 3 personen). Medewerkers krijgen bij hun reisadvies een overzicht van collega's die in dezelfde gemeente of postcodegebied wonen. Dit carpoolbestand wordt actief up-to-date gehouden. Op basis van de prijs(ontwikkeling) is afgezien van een OV-grootverbruikcontract voor alle medewerkers.

Uit het evaluatierapport blijkt dat er over het geheel in 1992 een positieve verschuiving is gerealiseerd in de vervoermiddelkeuze van het personeel. Het aandeel autosolisten is gedaald van 36% naar 30% en het OV-gebruik is toegenomen van 39% naar 42%. Deze verschuiving komt meer tot uitdrukking in de dagdiensten

dan de avond- en nachtdiensten. In verband hiermee is ook de bereikbaarheid van het OKA-complex verbeterd.

Organisatie van het vervoersbeleid

De afdeling Personeel en Organisatie is de kartrekker van VM. De directie heeft een vervoerscommissie ingesteld om het vervoerbeleid te ontwikkelen en heeft voor de continuïteit een vervoerscoördinator aangesteld. Er is geen harde afspraak over het maximaal aantal te besteden uren. In het begin was de tijdsinvestering vrij fors (met name voor het informeren en verwerven van draagvlak), maar dit is gaandeweg sterk teruggedrongen. Er heeft zich nu rond het parkeren een nieuw evenwicht ingesteld, zodat het vooral een beheerstaak is geworden (informeren van nieuwe medewerkers en verwerken personeelsmutaties). Verder zijn de portiers/beveiligingsmensen verantwoordelijk voor de handhaving en (steekproefgewijze) controle. Op dit moment kost VM niet veel aandacht meer van de vervoerscoördinator, die er bovendien ook weinig tijd meer voor heeft. Binnen het bedrijf zijn er ook nadrukkelijk andere prioriteiten gesteld, waardoor VM niet hoog meer op de agenda staat. Wel wordt onderkend dat er rond de verhuizing naar de lokatie Sloterdijk III weer aandacht voor VM zal moeten komen. Er zal te zijner tijd gekeken worden welke vervoersproblemen/mogelijkheden de nieuwe lokatie biedt.

Doelgroep van het vervoersbeleid

In principe maken alle medewerkers van het OKA-complex deel uit van de doelgroep. Wel is het parkeerregime voor kantoorpersoneel en medewerkers in de dagdienst strenger dan voor de avond/nachtploegen. Zo wordt er vooral rekening gehouden met de positie van de (veelal) vrouwelijke parttimers in de late diensten. Overigens woont een groot deel van deze doelgroep in de stad, zodat er relatief weinig autokilometers worden gereden. De medewerking onder het personeel is volgens de vervoerscoördinator redelijk goed, al blijft een strikt handhavings/sanctiebeleid met betrekking tot het parkeren noodzakelijk. De fervente autosolisten zullen altijd proberen er onderuit te komen om anders te moeten gaan reizen.

Politieke aspecten

Het vervoersbeleid binnen het OKA-complex nadrukkelijk opgelegd door de parkeeromstandigheden. Na het onderzoek en overleg met de Onderdeelscommissie (soort OR op regionaal niveau) heeft de directie de beslissing genomen om VM in te voeren. De legitimering hiervan in de richting van het personeel was vooral extern gericht, waarbij verwezen kon worden naar het gemeentelijk parkeerregime. In principe was iedereen het er redelijk over eens dat er iets moest gebeuren. De OC heeft zich kritisch, maar wel constructief opgesteld. Een belangrijk punt hierbij is overigens het feit dat de reiskostenvergoedingen in dit verband niet ter discussie staan. In het vervoerplan staat letterlijk: "De reiskostenvergoeding staat buiten het vervoersplan en komt tot stand door CAO-onderhandelingen. De maandelijkse vergoeding wordt vermeld in de CAO en staat buiten de manier waarop u reist". Tot nog toe is het woon-werk-verkeer geen kwestie bij de CAO-onderhandelingen. In algemene zin is de vervoerscoördinator van mening dat VM niet tot de core-business van het bedrijf behoort ("Je verdient er namelijk niks mee!"). Opvallend is dat inmiddels gekozen is om het bedrijfstransport voortaan niet meer per rail, maar met vrachtwagens/trailers te laten plaatsvinden. Nu gaat nog 4/5 deel per rail, maar allerlei problemen met de NS (stakingen, vernieuwing materieel, prijs) hebben geleid tot deze koerswijziging. In combinatie met de samenvoeging van de EKP-Amsterdam en Haarlem is daarom besloten tot de nieuwe lokatie industrieterrein Sloterdijk III. Dit heeft uiteraard grote gevolgen voor de bereikbaarheid van

het bedrijf voor de huidige medewerkers. De vervoerscoördinator verwacht dat er dan wel weer extra aandacht voor VM nodig zal zijn. Het feit dat hierdoor een extra belasting van het milieu ontstaat is voor een zakelijk opererend concern als PTT Post niet meer van doorslaggevende betekenis. Een efficiënte bedrijfsvoering en de noodzaak om poststukken binnen de daarvoor geldende termijnen door het hele land te kunnen bezorgen zijn in dit verband veel belangrijker. De contacten met de overheid zijn volgens de vervoerscoördinator niet erg intensief geweest. Hoewel zij het overheidsbelang in deze erkent, vindt ze de uitwerking nogal theoretisch (dikke rapporten etc). PTT Post kiest voor weinig papier en werkendeweg leren wat een haalbare/effectieve aanpak is. Daarbij heeft men gekozen voor een bedrijfsgerichte aanpak, omdat er geen grote bedrijven in de directe omgeving zitten. Wellicht dat er op de nieuwe lokatie wel samenwerking met andere bedrijven kan plaatsvinden.

Culturele aspecten

PTT Post profileert zich als een moderne, efficiënte onderneming met een goede winstpositie. Dit past in de lijn van de KPN-beursgang en het afschudden van het 'stoffige' imago van een voormalig staatsbedrijf. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en een 'groen imago' kunnen daarbij geen primaire doelstellingen zijn. Een goede personeelszorg is belangrijk, maar ondergeschikt aan het belang van het bedrijf als geheel. De vervoerwijzekeuze bij het woonwerkverkeer is primair een zaak van de medewerkers zelf. Toen parkeren een concreet probleem ging vormen, moest het bedrijf hier wel op inspelen, maar zonder deze externe druk was VM binnen PTT Post waarschijnlijk niet opgepakt.

Met betrekking tot het personeel merkt de vervoerscoördinator op dat de typisch Amsterdamse populatie in het werknemersbestand zal zich niet gauw iets laten voorschrijven door het bedrijf. Zeker vervoerwijze wordt als een privézaak gezien, hetgeen overigens door de bedrijfsleiding wordt onderschreven. De mening van het personeel over VM zal ongeveer gelijk zijn aan de uitslag rond het Amsterdamse referendum over de autoluwe binnenstad (de helft vindt het absoluut noodzakelijk, de andere helft vindt het niet bespreekbaar). Het financieel voordeel zal vooral doorslaggevend zijn bij degenen die al aan carpoolen deden.

3.9 Siemens Nederland NV (Den Haag)

Karakteristiek en bereikbaarheid van het bedrijf

Het hoofdkantoor van Siemens Nederland NV is gevestigd in het Bezuidenhout in Den Haag. Het bedrijf maakt deel uit van een wereldwijd concern, dat vestigingen heeft in 150 landen. Siemens als electrotechnisch en electronicabedrijf is gericht op de ontwikkeling en productie van "bijna alles waar stroom doorheen loopt", variërend van consumentenprodukten tot medische techniek en van vervoerssystemen tot electriciteitsvoorziening. In de afgelopen jaren heeft Siemens haar vele magazijnen in het land geconcentreerd op één locaties in Zoetermeer (behoudens enkele kleine steunpunten en overgenomen bedrijfjes). Ook de fusie met Nixdorf Computers tot Siemens Nixdorf Informatiesystemen BV heeft geleid tot verplaatsing van de Nixdorf-medewerkers van Vianen naar Zoetermeer. De bedrijfsconcentratie heeft geleid tot uitbreiding van het hoofdkantoor. In totaal werken nu bij Siemens bijna 3.000 medewerkers, waarvan ruim 1.000 op het hoofdkantoor in Den Haag, circa 1.000 in het bedrijvencentrum Zoetermeer en ongeveer 1.000 in de buitendienst. Het aantal medewerkers op het hoofdkantoor

zal komende jaren naar verwachting nog verder toenemen. Het verlies aan parkeerplaatsen op het maaiveld door de nieuwbouw (450 plaatsen) is gecompenseerd door de bouw van een bedrijfsparkeergarage (520 plaatsen).

Het hoofdkantoor ligt op loopafstand van NS-station Laan van Nieuw Oost Indië. Met de auto is de wijk Bezuidenhout buiten de spitsuren redelijk goed bereikbaar. In de regio Den Haag/Zoetermeer is in de spits sprake van een aanzienlijke fileproblematiek. Ook de parkeerdruk bij het hoofdkantoor is steeds groter geworden, hetgeen langzamerhand tot een onhoudbare situatie in de aangrenzende wijken leidde. De gemeente Den Haag heeft inmiddels betaald parkeren ingevoerd; de vraag is nog wat de aangrenzende gemeente Voorburg (aan de andere kant van de spoorbaan) gaat doen. In de bedrijfsparkeergarage is er momenteel nog voldoende parkeerruimte. Wel ligt er een (restrictief) plan klaar als er een tekort mocht ontstaan. In vergelijking met andere bedrijven en ministeries in de omgeving heeft Siemens een gunstige parkeernormering (1 plaats per 4 werknemers).

Beleidstechnische aspecten

Achtergrond van het vervoersbeleid

Het centrale doel van het vervoersbeleid van Siemens is het waarborgen van een goede bereikbaarheid van deze hoofdvestiging voor personeel en klanten/bezoekers. Het invoeren van betaald parkeren en het bebouwen van het eigen parkeerterrein vormde daarbij de belangrijkste aanleidingen om met VM aan de slag te gaan. Uitgaande van de motievenclusters is er sprake van een combinatie van externe druk en het probleemmotief. Milieu-aspecten en imago spelen in dit verband een bescheiden rol en komen vooral tot uiting op abstract concernniveau en in concrete productieprocessen.

Inhoud van het vervoersbeleid

Het bouwen van de bedrijfsparkeergarage vormde de meest kostbare en ingrijpende maatregel. Doordat het aantal parkeerplaatsen niet evenredig is uitgebreid met de toename van het aantal medewerkers op het hoofdkantoor, lag het voor de hand dat er aanvullende maatregelen nodig zijn. Zo is er het nodige gedaan aan het bevorderen van fietsen (aanleg douches), carpoolmatching en OV (gratis trajectkaart voor medewerkers die binnen een straal van 25 km van het werk wonen). Verder zijn er voor het bedrijfsvervoer in een postbus die dagelijks een paar keer pendelt tussen de vestigingen in Den Haag en Zoetermeer, enkele zitplaatsen aangebracht, zodat ook medewerkers mee kunnen rijden. Bovendien wordt er bij Siemens tegenwoordig wat kritischer gekeken naar het beschikbaar stellen van leaseauto's.

In het vervoersplan is geen concrete doelstelling opgenomen voor het terugdringen van het aantal autokilometers. Wel wordt er voorzichtig gekeken naar een mogelijke aanpassing van de reiskostenvergoedingen. Het idee is dat dichtbij het werk (komen) wonen beloond zou moeten worden en ver(der) weg wonen niet gestimuleerd dient te worden. Zo wordt er bijvoorbeeld gedacht aan het introduceren van fietsvergoedingen voor medewerkers die dichtbij wonen en het beperken van de reisvergoeding voor degenen die ver weg wonen. Dit idee is nog niet bij de directie en de OR neergelegd. In de loop van de jaren is al drie keer een personeelsenquête uitgevoerd; eind 1992 bleek dat het fietsverkeer is toegenomen van 11% naar 19% en het OV-gebruik met 13% à 14% ongeveer gelijk is gebleven. Het auto-aandeel in woonwerkverkeer is gedaald met circa 1,5 miljoen km op jaarbasis.

Organisatie van het vervoersbeleid

Amsterdam-Zuidoost en Den Haag-Bezuidenhout waren twee VM-proeflokaties voor Rijkswaterstaat. Door de parkeerproblemen in de wijk is ook de gemeente erbij gekomen. Arends & Samhout werd ingeschakeld om vervoerplan voor de Bezuidenhout op te stellen. Hiertoe is de stichting Bereikbaarheid Bezuidenhout opgericht, waarin onder andere Nationale Nederlanden, PTT en enkele ministeries (SoZaWe, LNV en EZ) participeren. De eerste contacten van Siemens over VM/parkeerproblematiek verliepen via de afdeling Personeelszaken. Door de bouw van de parkeergarage is het hoofd van de Technische Dienst vervoerscoördinator geworden. Door het vertrek van de brandweer op het aanpalende terrein kon een optie van Siemens op deze grond gerealiseerd worden en worden er nu kantoor-gebouwen bijgebouwd (bestemd voor verhuur aan derden). De vormgeving van het vervoersbeleid is verzorgd door de commissie Bereikbaarheid Siemensvestigingen in Nederland, die bestond uit directeur PZ, vertegenwoordiger OR (fervent fietser!), hoofd bedrijfsbeveiliging, leiding verkoopafdeling en de vervoerscoördinator. Nu de parkeergarage gebouwd is en er geen nieuwe maatregelen nodig zijn, is deze commissie thans in ruste. Wel is er nog (succesvol) met gemeente Zoetermeer onderhandeld over een fietsbrug over kanaal, die de fietsbereikbaarheid van de Siemensvestiging aldaar sterk verbeterde.

Doelgroep van het vervoersbeleid

Het vervoersbeleid van Siemens is vooral gericht op de medewerkers van het hoofdkantoor, hetgeen vooral mensen met een middelbare en hogere opleiding zijn. Mede door de concentratie van Siemensvestigingen woont het personeel in een ruime regio rond Den Haag/Zoetermeer.

Politieke aspecten

Tot nog toe zijn er bij Siemens geen duidelijke belangentegenstellingen rond VM naar voren gekomen. Dit heeft mede te maken met het feit dat er tot nog toe vooral stimulerende maatregelen zijn genomen, waar vrijwel niemand bezwaar tegen kan hebben. Dit zou wel eens kunnen veranderen als het gaat om de aanpassing van reiskostenvergoedingen of de invoering van een restrictief toelatingsregime in de bedrijfsparkeergarage. De ondernemingsraad heeft zich nadrukkelijk achter het vervoersbeleid gesteld en is zelfs vertegenwoordigd in de commissie Bereikbaarheid Siemensvestigingen. De Raad van Bestuur staat op redelijk grote afstand en heeft vooral een rol gespeeld bij de besluitvorming rond de bouw van de parkeergarage. Verder is er bij Siemens voor veel lopende zaken sprake van een gedelegeerde verantwoordelijkheid. Daarbij is er veel aandacht voor de financiële beheersbaarheid via het zogenoemde 'vier-ogen-principe'. Aan alle managers binnen Siemens is een vaste financiële schaduwpersoon gekoppeld, die alle stukken moet mede-ondertekenen. Ook voor het vervoersbeleid betekent dit dat er veel zaken opgepakt kunnen worden, zolang de financiële dekking maar goed geregeld is.

Op zichzelf staat men positief tegenover de beleidsimpuls vanuit Rijkswaterstaat, hoewel er na de startfase weinig rechtstreekse contacten meer zijn geweest. De contacten verliepen met name via het onderzoeksbureau. Door de status van proefproject zaten de bedrijven in het Bezuidenhout in bevoorrechte positie. Er wordt wel gepleit voor een meer marktgerichte gemeente/HTM. De lijnvoering van trams en bussen is nog steeds gericht op een dekkend routestelsel en niet op de concrete behoefte. Hierdoor zit OV op bepaalde plaatsen/tijden bomvol en op andere plaatsen/tijden zit er niemand in.

Culturele aspecten

Siemens Nederland NV is een zelfstandige onderneming. De concernfilosofie houdt in dat "Siemensvestigingen in de verschillende landen zich zoveel mogelijk inpassen in de nationale economie". Toch is onmiskenbaar nog de invloed van het Duitse moederbedrijf zichtbaar en voelbaar ('gründlichkeit'). Siemens is een bedrijf dat zeker verantwoordelijkheid neemt voor zaken in de directe omgeving van de vestigingen, maar lijkt geen voorloper op dit gebied. Het bedrijf doet er veel aan om zich als een goede werkgever te manifesteren. Het lijkt erop dat men vooral de onderlinge samenwerking/controle hoog in het vaandel heeft staan. Er is geen bureaucratische overlegcultuur; korte zakelijke vergaderingen om concrete afspraken te maken.

Volgens de vervoercoördinator vinden de Siemens-medewerkers net als vrijwel iedereen het goed of zelfs noodzakelijk dat het autoverkeer beperkt wordt, zolang ze zelf maar kunnen blijven rijden. Om hierin verandering aan te brengen is een lange adem en een consistente voorlichting/bewustwording nodig. Bij Siemens zijn nog geen restrictieve maatregelen genomen dus is iedereen er redelijk positief over en is de medewerking onder het personeel betrekkelijk goed. In de technische en automatiseringswereld heeft het hebben van een eigen auto (of beter nog een lease-wagen) altijd een hoge status gehad. Bij sollicitaties vroegen mensen soms eerder naar wat voor leaseauto ze kregen dan naar het salaris. Overigens wordt benadrukt dat een groot aantal medewerkers een auto nodig voor het zakelijk verkeer en dus niet alleen voor het woon-werkverkeer. Bij Siemens Nederland wordt wel getracht om de bewustwording een beetje op gang te krijgen om het niet-noodzakelijke autoverkeer te beperken (o.a. door fietsen te verloten bij personeelsenquête). Vooral in 1992 en 1993 is er door Siemens veel aandacht aan VM (met name carpool) besteed in het huisorgaan Schakels (vooral feitelijke informatie).

3.10 NV Koninklijke Sphinx Gustavsberg (Maastricht)

Karakteristiek en bereikbaarheid van het bedrijf

De NV Koninklijke Sphinx Gustavsberg in Maastricht is een onderdeel van de Koninklijke Sphinx Gustavsberg Groep die zich in meerdere Europese landen bezig houdt met de produktie van keramisch en kunststof sanitair, keramische tegels en badkamermeubelen. De vestiging in Maastricht omvat het hoofdkantoor en drie produktiebedrijven. Deze zijn gevestigd op verschillende lokaties in het centrum en aan de rand van de stad. Er werken in totaal ongeveer 1.300 werknemers, waarvan een gedeelte in vijfploegendienst.

De bereikbaarheid van de verschillende lokaties per auto is redelijk goed. Alleen tijdens de spitsuren doen zich wel eens wat opstoppen voor op de toegangswegen. Verwacht wordt dat de kans op filevorming op de autosnelwegen rondom Maastricht in de toekomst toe zal nemen. Bij de centrumlokaties doen zich parkeerproblemen voor, bij de perifere lokaties is voldoende parkeerruimte. Het openbaar vervoer (bus) stopt voor de deur van de centrumlokaties. Voor fietsers zijn er voldoende faciliteiten: er zijn goede fietsenstallingen, waar ook reparatiesetjes aanwezig zijn.

Beleidstechnische aspecten

Achtergrond van het vervoersbeleid

Sphinx kent al sinds 1953 bedrijfsvervoer. Ongeveer 40% van de werknemers maakt daar gebruik van, waarvan de helft uit Nederland en de helft uit België. Het bedrijfsvervoer wordt verzorgd door een particuliere, Belgische busmaatschappij. Door het bedrijfsvervoer is Sphinx altijd een aantrekkelijke werkgever geweest, zeker voor de voormalige mijnwerkers. Voornaamste reden om nu met vervoersmanagement aan de gang te gaan, was het feit dat het vervoersbeleid na 40 jaar aan herziening toe was. Door de toename van het autobezit bij de werknemers is het gebruik van het bedrijfsvervoer de afgelopen jaren gedaald, waardoor de kostprijs per werknemer omhoog ging. In eerste instantie is daarom de effectiviteit van het bestaande bedrijfsvervoer bekeken. Nagegaan wordt om de route van sommige lijnen aan te passen (verstrakken), zodat snellere (en aantrekkelijkere) verbindingen ontstaan. Er wordt geprobeerd om mensen opnieuw in de bus en uit de auto te krijgen. Meer doen met hetzelfde budget is het primaire streven. In het verlengde van deze aanpassing van het bedrijfsvervoer wordt momenteel ook gekeken naar de mogelijkheden van stimulering van carpoolen en fietsen.

Vervoersmanagement wordt door Sphinx gebruikt als instrument van personeelsbeleid. Het werk in de keramische industrie is relatief zwaar en stoffig. Voor de directie is er dus veel aan gelegen om het werk aantrekkelijker te maken. Goed bedrijfsvervoer vergemakkelijkt de werving van personeel. Sphinx stelt zich ten doel in drie jaar een forse besparing op de autokilometers van het personeel te bereiken. Een besparing op de vervoerskosten is welkom, maar vormt geen uitgangspunt.

Inhoud van het vervoersbeleid

Na de aanpassing van de lijnen van het bedrijfsvervoer, wordt gewerkt aan het opstellen van een integraal vervoersplan. Onlangs is een enquête onder het personeel gehouden om hun wensen te inventariseren. Aan de hand daarvan worden verdere maatregelen genomen, waarbij in principe elk idee welkom is.

Organisatie van het vervoersbeleid

Sphinx heeft al sinds 1976 een vervoerscoördinator. Deze is in dienst bij de busmaatschappij die het bedrijfsvervoer verzorgt, maar werkt vrijwel fulltime bij Sphinx. De keuze om externe deskundigheid voor deze taak in te huren, is destijds gemaakt omdat Sphinx zelf de expertise niet bezat. De vervoerscoördinator valt organisatorisch onder de directeur P&O. Hij werkt bij het opstellen van het vervoersplan samen met een P&O-medewerker arbeidszaken. Deze heeft het vervoersbeleid pas sinds kort in het eigen takenpakket. Voorheen was het een neven-taak van een andere P&O-medewerker, die nu met pensioen is. De overdracht aan de huidige medewerker betekende een nieuwe start van het vervoersbeleid. Meer dan vroeger wordt er nu aandacht aan bijvoorbeeld carpoolen geschonken. Het initiatief om het vervoersbeleid onder de loep te nemen is van de directeur P&O gekomen. In de directie zijn op dit moment nog geen voorstellen besproken voor verdere stappen, behalve dan de beslissing om de personeelsenquête te houden.

Doelgroep van het vervoersbeleid

In de huidige fase van het beleid is in principe iedereen doelgroep van het vervoersbeleid. Alle personeelsleden zijn benaderd voor de enquête. Op basis van de onderzoeksresultaten zal gekeken worden of er eventueel specifieke doelgroepen onderscheiden moeten worden.

Politieke aspecten

Op dit moment is er geen sprake van duidelijke belangentegenstellingen rondom het vervoersbeleid. De directie staat er positief tegenover en wacht af of er iets concreets uit de bus komt. De ondernemingsraad houdt een oogje in het zeil. Ze reageert vooral op klachten van individuele werknemers en komen op basis daarvan met concrete voorstellen en ideeën. Door de werknemers wordt het bestaande bedrijfsvervoer over het algemeen positief gewaardeerd: goed en goedkoop vervoer is immers ook in hun voordeel.

De contacten met Rijkswaterstaat rondom het vervoersbeleid zijn volgens Sphinx goed. Rijkswaterstaat is goed op de hoogte en stimuleert de grondige en degelijke aanpak die het bedrijf hanteert. Ze zijn enthousiast, beloven steun en komen die beloften ook na. Met de gemeente zijn er geen contacten rondom vervoerskwesties.

Culturele aspecten

Goed vervoer van en naar de bedrijfsvestigingen bevordert onmiskenbaar een goed imago van het bedrijf bij huidige en potentiële werknemers. De aanwezigheid van bedrijfsvervoer wordt niet actief uitgebuit bij personeelscampagnes, maar is wel algemeen bekend in de regio. Sphinx hecht er veel waarde aan om tijdig op actuele ontwikkelingen in te spelen. Liever problemen voorkomen dan problemen oplossen is een algemeen uitgangspunt. Bij het zoeken naar oplossingen voor verwachte problemen wordt niet over één nacht ijs gegaan. Er wordt veel waarde gehecht aan het grondig bestuderen van de problematiek voordat maatregelen genomen worden. Men hecht er belang aan dat bij het ontwikkelen van beleid de hiërarchische weg gevolgd wordt. Beleidsstukken worden altijd eerst aan de directie voorgelegd, voordat deze naar buiten gaan.

3.11 VM-motieven van de onderzochte organisaties

Ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de concrete aanleiding en het motief om met VM aan de slag te gaan, zoals die bij de onderzochte organisaties naar voren zijn gekomen. Soms liggen aanleiding en motief in elkaars verlengde, zoals bij de invoering van betaald parkeren (aanleiding) en de noodzaak om parkeerproblemen op te lossen (motief). Vaak fungeert een bepaalde aanleiding vooral als een katalysator tot het VM-initiatief, maar heeft de organisatie een breder motief om met VM aan de slag te gaan. Het komt zelfs voor dat het motief zich in de loop van de tijd verandert of verbreedt.

Opvallend is dat de dreiging van een wettelijke verplichting herhaaldelijk is genoemd, ook bij organisaties die externe druk niet als belangrijkste motief naar voren brengen. Dit betekent dat het zinvol is om bij het ontwikkelen van beleid of benaderingsstrategieën niet alleen rekening te houden met het motief van een organisatie voor VM, maar ook met de concrete aanleiding die als katalysator kan fungeren om het VM-proces te starten. Zo'n katalysator dient vaak als legitimatie voor medewerkers van een bedrijf om het thema VM op de agenda van het bedrijf te kunnen zetten.

Naast de aard van het VM-motief is er per onderzoekscasus ook een inschatting gemaakt van de sturende kracht hiervan (sterk/zwak). Mede op basis hiervan wordt in de laatste kolom van het schema aangegeven of verwacht kan worden dat VM de komende tijd op de agenda van de organisatie zal blijven staan danwel na het bereiken van bepaalde effecten als project afgesloten wordt. Vanzelfsprekend gaat

het hier om niet meer dan een indruk op basis van de ons ter beschikking staande informatie.

Schema 4: VM-motieven per onderzoekscases

Bedrijf/instelling	VM-aanleiding	VM-motief	VM op agenda?
Akzo Nobel Chemicals	dreigende wettelijke verplichting	imago (zwak)	nee
St. Elisabeth Ziekenhuis	parkeerproblemen	concurrentie (zwak)	beperkt
Graafschap College	weerstand bewoners nieuwbouw	externe druk (sterk)	ja
Holec Machines en Apparaten	slechte bereikbaarheid	personeelswerving (sterk)	ja
MEGA Limburg	actieve benadering door buro	milieu/imago (zwak)	nee
Océ Nederland	dreigende wettelijke verplichting	verantwoordelijkheid (sterk)	ja
PTT Post Amsterdam	invoering betaald parkeerregime	externe druk (sterk)	beperkt (verhuizing)
Siemens Nederland	betaald parkeren en nieuwbouw	parkeerdruk verminderen (sterk)	beperkt
Koninklijke Sphinx	exploitatie bedrijfsvervoer	personeel/markt (sterk)	ja

4 Kerntypen van organisaties

4.1 De opbouw van de kerntypen

In het voorgaande hoofdstuk is voor elke casus apart beschreven hoe de introductie van vervoersmanagement is verlopen. In dit hoofdstuk wordt wat meer afstand van deze concrete ervaringen genomen en is op een hoger abstractieniveau een aantal 'typische' organisaties beschreven. Typisch wil in dit verband zeggen dat deze organisaties op een specifieke manier reageren op het verzoek van de overheid om 'iets' aan vervoersmanagement te gaan doen. Typisch wil ook zeggen dat de beschreven organisaties niet echt bestaan. Het zijn als het ware overdrijvingen en vereenvoudigingen van de door ons onderzochte werkelijkheid¹⁶. Uiteraard heeft de informatie vanuit de onderzoekscases hierbij wel de leidraad gevormd.

Elke organisatie die in het kader van dit onderzoek is geanalyseerd, vertoont kenmerken van één of meer van de in dit hoofdstuk beschreven kerntypen. Om de indruk te vermijden dat een bepaalde organisatie in alle opzichten identiek zou zijn aan één van de kerntypen, zijn expliciete verwijzingen achterwege gebleven. Zoals eerder in dit rapport vermeld, is de inspiratie voor de omschrijving van de kerntypen afkomstig uit het boek 'Images of organization' van Gareth Morgan.

Bij elk van de vijf kerntypen in dit hoofdstuk wordt allereerst iets over de aard van de organisatie zelf opgemerkt, daarna over de wijze waarop de organisatie met vervoersmanagement om gaat en tenslotte over mogelijke benaderingsstrategieën, gezien vanuit het perspectief van een regionaal medewerker van Rijkswaterstaat. De bij elk type opgenomen karakteristieke uitspraak is een letterlijk citaat uit één van de gevoerde interviews. Aan het slot van dit hoofdstuk wordt de relatie tussen motieven, diagnosemodel en kerntypen toegelicht.

4.2 De organisatie als mechanisme

Karakteristieke uitspraken:

"Als de directeur maar een keer om is"

"Maar het moet wel beheersbaar blijven!"

De organisatie zelf

Op papier presenteert vrijwel elke organisatie zich aan buitenstaanders met het bekende blokkenschema (organigram), waarin een Raad van Bestuur en een directie bovenaan staan, de verschillende afdelingen daar hiërarchisch onder en de staf in een blokje aan de zijkant¹⁷. Binnen een bepaalde afdeling wordt datzelfde stramien nog eens een keer herhaald: de chef bovenaan, de produktiemedewerkers

16 In de sociale wetenschappen wordt voor geconstrueerde beschrijvingen de term 'ideaaltypen' gebruikt. Aangezien deze term gemakkelijk misverstaan wordt (ideaal), hanteren wij in dit rapport de term 'kerntypen'.

17 Bij dit organisatietype staat het technische perspectief van het diagnosemodel voorop (1e rij van de matrix) en ligt het accent bovendien op de organisatie-aspecten (2e kolom van de matrix).

daaronder en de administratie aan de zijkant. Een dergelijk organisatieschema geeft een bij uitstek rationeel beeld van de organisatie. Het beeld is gebaseerd op klassieke managementtheorieën van onder andere Taylor en Fayol, die een grote nadruk legden op planning, organisatie, coördinatie en controle.

In de praktijk functioneert een organisatie meestal anders dan op papier. Toch is er één soort organisatie, waarbinnen het organogram meer is dan een papieren schets. Dit type organisatie, door Morgan aangeduid als 'de organisatie als machine', heeft enkele specifieke kenmerken, die in dit verband relevant zijn:

- functionele specialisatie: de organisatie is opgedeeld in gespecialiseerde onderdelen;
- eenheid van bevel: een medewerker krijgt van slechts één chef opdrachten;
- centralisatie van macht: besluiten worden aan de top genomen en als de top een besluit neemt, wordt dat door de ondergeschikten (zonder commentaar) uitgevoerd;
- helder gedefinieerde taken verbonden door even heldere communicatie- en coördinatielijnen;
- sterke behoefte aan beheersbaarheid van processen.

De eigenschap 'beheersbaarheid' kan als de meest fundamentele behoefte van dit organisatietype aangemerkt worden.

Vervoersmanagement

In een mechanische organisatie heeft elke medewerker een vast omschreven taakgebied. Het verzoek van de overheid om met vervoersmanagement aan de slag te gaan, overschrijdt al snel de grenzen van de bestaande taakgebieden: het heeft te maken met personeelsbeleid, maar ook met beheer van gebouwen en bedrijfsterrein en soms ook nog eens een keer met het primaire bedrijfsproces (voor organisaties met een balie- of distributiefunctie). Vervoersmanagement is bovendien nieuw. Er wordt bemoeienis van het bedrijf verwacht met de wijze waarop de medewerkers op hun werk komen, iets wat tot nu toe vrijwel steeds aan de medewerkers zelf overgelaten werd.

Geen enkele functionaris op het middenniveau van de organisatie zal daarom bereid zijn op eigen houtje met vervoersmanagement aan de slag te gaan. Telkens zal men de kwestie aan de eigen chef voorleggen, die dat zelf ook weer doet, totdat het op het bordje van de directie is verschenen. Als op dat niveau een beslissing genomen is, worden de daaruitvoortvloeiende taken vervolgens delegeerd naar beneden. Dan pas gaat de mechanische organisatie aan de slag.

Gegeven de nadruk binnen de mechanische organisatie op controle en beheersing zal er een planmatige wijze van werken nagestreefd worden: eerst een probleemstellende notitie, dan een globaal plan van aanpak, dan een vervoersplan en tenslotte uitvoeringsmaatregelen. De overgang tussen de verschillende stappen is telkens pas mogelijk na goedkeuring van het aangewezen orgaan.

De mechanische organisatie hecht grote waarde aan het voorkomen van onvoorspelbare ontwikkelingen. Minimaal leidt dit er toe dat men van elke stap de financiële gevolgen wil kunnen overzien. Dit type organisatie kent daarom een sterke financiële controlefunctie. Wil een plan kans van slagen hebben, dan zal het dus voorzien moeten zijn van een goed onderbouwde financiële paragraaf.

Naast het beperken van financiële risico's wil de mechanische organisatie ook onrust onder het personeel voorkomen. Men wil beslist geen maatregelen nemen die op verzet bij het personeel zouden kunnen stuiten.

Benaderingsstrategie

De bij dit type organisatie passende benaderingsstrategie is primair gericht op het overtuigen van de directie. Elke contactpersoon in het bedrijf, die niet tot de top behoort, zal zich steeds beroepen op zijn eigen onmacht en zal verwijzen naar de top van de organisatie: "als de directie maar eenmaal om is ..." Een adequaat besluit van de directie is nodig om de medewerkers van de organisatie voldoende speelruimte te geven binnen hun taakgebied met vervoersbeleid aan de slag te gaan. Zelfs dan is het echter heel goed mogelijk dat na enige tijd het beleid stil komt te liggen omdat het de grenzen van het eigen taakgebied gaat overstijgen. Opnieuw is dan toestemming van 'hogehand' nodig om het proces verder te laten gaan.

Een grote mate van bevologenheid hoeft men bij dit type organisatie niet te verwachten, ook niet op directieniveau. Een mechanische organisatie reageert gedoseerd op ontwikkelingen in zijn omgeving. Ingespeeld zal moeten worden op de behoefte van de mechanische organisatie aan beheersing van het proces. Een in stukken opgeknipt introductieproces met heldere stappen, heldere taken, die toegesneden zijn op de binnen de organisatie gehanteerde taakverdeling, en duidelijke beslispunten, sluit hier goed bij aan. Plannen met losse (financiële) eindjes zullen weinig enthousiasme ontmoeten. Budgettaire beheersbaarheid is een minimale voorwaarde wil vervoersmanagement geaccepteerd worden.

Zelfs als de mechanische organisatie met vervoersmanagement aan de slag gaat, is het noodzakelijk de organisatie te blijven prikkelen om door te gaan. Zolang vervoersmanagement nog geen routine-activiteit geworden is, bestaat het risico dat initiatieven verzanden. Het aanreiken van kant en klare instrumenten kan in dit verband nuttig zijn. Van belang is wel dat de mechanische organisatie steeds het gevoel blijft houden 'in control' te zijn.

Een strategische tip in dat verband is de directeur uit te nodigen aan anderen te vertellen hoe de eigen organisatie VM aangepakt heeft. VM wordt daardoor iets van de organisatie zelf in plaats van een reactie op een externe impuls.

4.3 De organisatie als organisme

Karakteristieke uitspraak:

"Ze bedenken wel meer daar aan de top"

De organisatie zelf

Terwijl het kijken naar de organisatie als machine het accent legt op de organisatie als een op zichzelf staand, gesloten en stabiel geheel, gaat de organische visie er van uit dat een organisatie voortdurend te maken heeft met en reageert op haar omgeving. Onderscheid wordt gemaakt tussen een 'taakomgeving', waarvan de klanten, de concurrenten en ook de overheid deel uit maken en een 'algemene' omgeving, waarmee de organisatie geen direct contact heeft. Binnen de organisatie kunnen we vervolgens onderscheid maken tussen individuele werknemers, taakgroepen en afdelingen. Elke eenheid in de organisatie (individu, taakgroep,

afdeling etc.) is op haar eigen, specifieke wijze met andere eenheden en met de omgeving van de organisatie verbonden¹⁸.

Het gevolg hiervan is dat de structuur van de organisatie als geheel en van de afzonderlijke eenheden geen standaardpatroon kent, maar sterk afhankelijk is van de snelheid waarmee de relevante taakomgeving verandert. Een afdeling 'verkoop', die per definitie veel te maken heeft met de 'buitenwereld' heeft daarom een andere organisatiestructuur nodig dan een financiële administratie die vooral met interne klanten te maken heeft.

In een organische organisatie zijn de taken van individuen over het algemeen niet scherp omschreven en afgegrensd. Een strakke, hiërarchische structuur ontbreekt. Elke eenheid heeft een functie die niet meer of minder waardevol is dan die van de andere. Veel wordt verwacht van de eigen verantwoordelijkheid en van het eigen initiatief van de individuele werknemer. Er is (in het goede geval) regelmatig overleg in en tussen alle afzonderlijke afdelingen. Dit overleg heeft over het algemeen een informeel karakter. De organische organisatie verkent voortdurend de omgeving en reageert er strategisch op. Beleidsveranderingen bij de overheid worden kritisch gevolgd, voorzover ze voor het eigen functioneren van belang zijn. De organische organisatie-vorm is vooral te vinden bij bedrijven met snel veranderende productieprocessen ('high tech') en/of snel veranderende markten.

Het beeld van een organisatie als organisme maakt het aantrekkelijk te spreken over een 'zieke' organisatie, als het hierboven geschetste (harmonische) plaatje niet bij de werkelijkheid aansluit. Er zijn verschillende ziektebeelden aan te geven, waarvan er één al in het bovenstaande tekstkader is aangegeven: het hoofd van de organisatie functioneert los van het lichaam. Deze situatie doet zich vooral voor als de top van de organisatie sneller wil veranderen dan de rest kan verwerken. Er ontstaat dan een soort organisatie-stress, die zelfs zo ver kan gaan dat complete afdelingen niet meer mee doen.

Door de verschillende aard van de afdelingen, geldt als basisbehoefte van de organische organisatie: 'identiteit'. De organisatie heeft er voortdurend moeite mee als eenheid op te treden. Identiteit is niet alleen een behoefte voor de organisatie als geheel, maar ook voor elk van de afdelingen afzonderlijk. Naarmate de verschillende afdelingen zich echter beter weten te profileren, zal de identiteit van de organisatie als geheel moeilijker tot zijn recht komen.

Vervoersmanagement

De organische organisatie is zich er van bewust dat de bereikbaarheid van de bedrijfsgebouwen geen constante factor is. Geconstateerd wordt dat de verkeersomgeving van de organisatie meer en meer begint te verstoppelen. Vanuit deze analyse onderneemt de organisatie stappen om daar iets aan te doen. Niet alleen vervoersmanagement wordt als mogelijkheid beschouwd, maar ook verdergaande maatregelen zoals een verhuizing of een herstructurering van het productieproces (bijvoorbeeld telewerken).

Het initiatief voor dergelijke maatregelen ligt bij een persoon of een afdeling, die gewend is vooruit te kijken. Mogelijk zijn er zelfs verschillende afdelingen die elk vanuit hun eigen taakstelling het vervoersprobleem op de agenda gezet hebben. De probleemdefinitie concentreert zich op de gevolgen van de verkeerscongestie voor

18 Bij dit organisatietype staat het politieke perspectief voorop (2e rij van de matrix), met dien verstande dat het accent ligt op actoren en hun onderlinge relaties (3e rij van de matrix). Een echte politieke organisatie, zoals verderop nog wordt beschreven, voegt aan de organische organisatie toe dat aan de actoren een streven naar macht en overheersing toegeschreven wordt. Bij de organisatie als organisme is dit veel minder het geval.

het functioneren van de organisatie op korte, middellange en lange termijn. Steeds zal geprobeerd worden de problemen zelf voor te zijn.

De afdelingen van de organisatie, die gewend zijn 'naar buiten' te kijken, hebben dus weinig aanmoediging nodig om vervoersmaatregelen te ontwerpen. In het ideale geval zijn de communicatielijnen naar andere afdelingen zodanig, dat die gemakkelijk gestimuleerd kunnen worden hun medewerking aan de uitvoering te geven. In de praktijk wil het daar echter nog wel eens aan schorten.

Benaderingsstrategie

Een relatief gemakkelijke ingang voor de introductie van vervoersmanagement ligt bij de medewerkers die op grond van hun takenpakket regelmatig contact met de overheid hebben. Dat kan de directie zijn, maar ook bijvoorbeeld een medewerker die zich met bouwplannen of met vergunningen bezig houdt. De gevoeligheid voor externe ontwikkelingen is op die plek per definitie groot. Als de organisatie afhankelijk is van de bereikbaarheid voor klanten of vervoer een onderdeel van het primaire proces is, kan een tweede ingang gevonden worden bij een marketingafdeling of een afdeling die zich met productieplanning bezig houdt. Vanzelfsprekend heeft elke ingang specifieke argumenten nodig om zich te laten overtuigen. Een probleemgerichte invalshoek spreekt het meest aan. Afhankelijk van de snelheid waarmee de omgeving van de organisatie verandert, kan daarbij een korte dan wel een middellange termijn invalshoek gekozen worden.

In alle gevallen dient men er echter op bedacht te zijn dat een enthousiaste contactpersoon nog niets zegt over de te verwachten medewerking van de organisatie als geheel. Door de relatieve zelfstandigheid van de verschillende afdelingen, kan ook een aanvankelijk enthousiasme tot die afdeling beperkt blijven. Een goede communicatie met andere afdelingen over vervoersmaatregelen is juist voor een organische organisatie bijzonder belangrijk. Bovendien pleit dit voor een aanpak waarbij de voordelen van VM niet alleen voor de initiatiefnemende afdeling zichtbaar worden, maar voor iedereen. Een heel andere strategie is echter ook mogelijk bij de organische organisatie. In plaats van te mikken op de activering van de organisatie als geheel, kan ook gekozen worden VM als een exclusief project van een enkele afdeling te introduceren, zodat die afdeling zich dankzij VM kan profileren. Deze strategie is alleen zinvol als de doelen van VM in voldoende mate via die ene afdeling bereikt kunnen worden.

4.4 De organisatie als cultureel fenomeen

Karakteristieke uitspraak: "Zo gaan we hier met elkaar om ..."

De organisatie zelf

Een culturele organisatie is een organisatie met een sterke bedrijfscultuur¹⁹. Deze bedrijfscultuur beïnvloedt de wijze waarop mensen binnen de organisatie met

¹⁹ Zoals te verwachten staat het culturele perspectief bij dit type organisatie centraal (3e rij van de matrix), met een accent op de collectieve waarden cq. het bedrijfsklimaat (1e kolom van de matrix).

elkaar omgaan, de dagelijkse rituelen, het specifieke taalgebruik, de houding ten opzichte van de klanten, enz. De culturele organisatie heeft geen specifieke organisatiestructuur, die alleen bij dit type organisatie past. Veel eerder is het zo dat de wijze waarop de organisatiestructuur functioneert er door gekleurd wordt. Een sterke bedrijfscultuur is niet direct van de buitenkant af te zien, maar is wel degelijk te voelen in contacten met de medewerkers van de organisatie.

Door de populariteit van het kijken naar organisaties als een cultureel fenomeen, worden veel organisaties ertoe verleid hun bedrijfscultuur uit te dragen via hun PR-beleid. Hoewel de wijze waarop een organisatie met de buitenwereld communiceert wel degelijk een aanwijzing voor de bedrijfscultuur kan zijn, is het evenwel goed mogelijk dat er een schijnwerkelijkheid mee gepresenteerd wordt. Een organisatie die zich als slagvaardig en modern presenteert, hoeft dat binnen in niet te zijn.

Vaak is het zelfs zo dat de externe PR mede gericht is op het beïnvloeden van het beeld dat de eigen medewerkers van de organisatie hebben. Aan de andere kant is het zeker zo dat een sterke bedrijfscultuur, die door een meerderheid van de medewerkers gedragen wordt, een krachtig instrument is voor het management.

Een culturele organisatie heeft niet zoals een organische organisatie 'identiteit' als basisbehoefte. Die identiteit is immers al in voldoende mate aanwezig in de bedrijfscultuur. Als basisbehoefte geldt voor de culturele organisatie veel meer de 'manifestatie', de mogelijkheid om deze cultuur uit te kunnen drukken.

Vervoersmanagement

Een culturele organisatie die vervoersmanagement oppakt, zal dat nooit doen als een geïsoleerd fenomeen, maar altijd als een geïntegreerd onderdeel van het totale bedrijfsbeleid. Juist bij dit type organisaties mag verwacht worden dat de invulling van het vervoersmanagement creatief ter hand wordt genomen. Een originele aanpak die bij de eigen opvattingen aansluit, is het gevolg. Relatief vaak zal vervoersmanagement vanuit het verantwoordelijkheidsperspectief gestart worden. Culturele organisaties hebben vaak een idealistische inslag, waardoor ook gekeken wordt naar de effecten van de organisatie op de bredere omgeving.

Heel anders is dat echter bij een culturele organisatie die vervoersmanagement niet oppakt. Wanneer bemoeienis van de organisatie met de vervoerswijze van de medewerkers niet past in de bedrijfscultuur, bijvoorbeeld door een sterke nadruk op de individuele vrijheid van de medewerkers, zal de introductie van vervoersmanagement op veel problemen stuiten. In zo'n geval moet niet alleen de directie overtuigd worden van het belang van vervoersmanagement, maar ook alle medewerkers. In zo'n geval is er vermoedelijk nauwelijks een draagvlak te creëren.

Benaderingsstrategie

Een organisatie met een sterke bedrijfscultuur, straalt dat uit naar buiten. Op grond van het gepresenteerde imago is relatief gemakkelijk na te gaan of en hoe vervoersmanagement aan zal slaan. Het is logisch om daar bij de eerste benadering van de organisatie rekening mee te houden. Het is niet op voorhand aan te geven welke persoon of afdeling het beste als eerste benaderd kan worden. Dat hangt af van de inhoud van de bedrijfscultuur en de wijze waarop deze naar buiten gepresenteerd wordt. Wanneer een bedrijfscultuur echt goed verankerd is, kan in principe elke medewerker daarop aangesproken worden.

Waar men zich wel terdege van bewust moet zijn, is dat een extern gepresenteerde cultuur niet altijd synchroon loopt met de interne bedrijfscultuur. Van belang is daarom bij de eerste contacten na te gaan op welke wijze de bedrijfscultuur in

beleid vertaald wordt. Van een organisatie die zich naar buiten als milieubewust presenteert, mag men verwachten dat daar ook in het productieproces uitwerking aan gegeven wordt.

Als ingeschat wordt dat de bedrijfscultuur de invoering van vervoersmanagement belemmert, is het overtuigen van de organisatie een moeilijke zaak. Zelfs als een contactpersoon tot verdere medewerking te verleiden is, zal deze intern grote moeite moeten doen om andere medewerkers te overtuigen van het belang van vervoersmanagement. Een stap-voor-stap-benadering is dan de enig haalbare strategie. Als strategische tip voor een culturele organisatie geldt: neem datgene wat in een eerste contact als opvatting van de organisatie gepresenteerd wordt, uiterst serieus. Als het echt een belangrijk element van de bedrijfscultuur is, zal het door de meerderheid van de organisatie identiek beleefd worden.

4.5 De organisatie als politiek systeem

Karakteristieke uitspraak:

"Als vervoersmanagement in de directie aan de orde komt doe ik mijn ogen dicht, totdat het over geld gaat!"

De organisatie zelf

Het idee dat organisaties rationeel gestructureerde eenheden zijn waarbinnen de leden samenwerken aan een gemeenschappelijk doel, verhindert het zien van politieke processen binnen organisaties. Het kijken naar organisaties als politieke systemen, legt hier juist extra de nadruk op²⁰.

In een politieke organisatie zijn per definitie de belangen van de leden uiteenlopend en ontbreekt een gemeenschappelijke visie op de organisatiedoelen, waarmee belangentegenstellingen op te lossen zouden zijn. In plaats daarvan moet dit type organisatie gebruik maken van onderhandeling of ruil als het gaat om gelijkwaardige partijen en van dwang als één van de partijen over meer macht dan de ander beschikt. Belangen, conflict en macht zijn dus de kernbegrippen bij het politieke organisatietype. Welke belangen precies een rol spelen in een concrete situatie, is niet altijd op voorhand duidelijk. Een onderdeel van het machtsspel is dat belangen verborgen gehouden worden voor anderen, zolang dat de eigen positie kan versterken. Macht kan in de politieke organisatie op verschillende manieren verkregen worden: door formele autoriteit op grond van de organisatiestructuur, door controle over schaarse middelen (bijv. geldstromen), door controle over besluitvormingsprocessen, door exclusief bezit van kennis, door controle over technologische middelen, door controle over de informele organisatie, enz.

In de politieke organisatie is de 'officiële' organisatiestructuur een aanwijzing voor mogelijk machtsbezit, maar geen garantie. Een directeur die formeel aan het hoofd staat, kan in de praktijk qua macht overvleugeld worden door andere functionarissen of groepen. Vaak zien we in dit type organisatie het ontstaan van kleine koninkrijkjes. De macht van de organisatie als geheel gaat tot de grens van elk van de koninkrijkjes en niet verder. Wil men verder mogen gaan, dan moet minimaal de macht van de 'lokale koning' erkend worden.

20 Vergelijk de 2e rij van de matrix.

De basisbehoefte van de onderdelen van een politieke organisatie is logischerwijs 'macht'. Voor de organisatie als geheel geldt als basisbehoefte een zekere vorm van 'machtsevenwicht'.

Vervoersmanagement

De wijze waarop vervoersmanagement door de politieke organisatie ter hand genomen wordt, hangt sterk af van de machtspositie van de persoon of afdeling die er mee begint en van de bedreiging die ervan uitgaat voor andere afdelingen. Zolang vervoersmanagement geen extra aanslag op centrale geldmiddelen doet, zal niemand van de andere partijen zich er sterk tegen verzetten. Het citaat in het tekstkader spreekt wat dat betreft boekdelen. Wanneer privileges aangetast worden, zal het verzet juist opblazen.

Er zijn verschillende lijnen waarlangs vervoersmanagement zich in een politieke organisatie kan ontwikkelen. De eerste lijn is dat de initiatiefnemer aan kan tonen dat vervoersmanagement winstgevend is voor de organisatie (de 'W-lijn'). In dat geval zal geen enkele andere partij er bezwaar tegen kunnen maken. De tweede lijn is dat vervoersmanagement gepresenteerd wordt als een personele voorziening (de 'P-lijn'). Van belang is dat dan gewezen kan worden op de behoeften van de werknemers en dat de voorgestelde maatregelen daaraan tegemoet komen. Push-maatregelen zijn in dit scenario niet haalbaar. De invoering van maatregelen wordt door andere partijen binnen zekere grenzen getolereerd. De acceptatie zal groter worden wanneer de initiatiefnemer (meestal de afdeling Personeelszaken) iets in ruil aan de andere partijen aan kan bieden.

De derde lijn is voorbehouden aan het hoofd van de facilitaire dienst en heet daarom de 'F-lijn'. Er van uitgaande dat deze afdeling de taak heeft parkeerplaatsen en fietsenstallingen te beheren, kunnen sommige vervoersmaatregelen eenvoudig doorgedrukt worden. Het creëren van voldongen feiten door bijvoorbeeld carpoolplaatsen aan te leggen bij de vernieuwing van een parkeerterrein, roept mogelijk protest op bij anderen. Het is echter de vraag of zij sterk genoeg zijn de maatregel weer terug te draaien. Het zal duidelijk zijn dat dit een riskante strategie is.

Benaderingsstrategie

Wil de introductie van vervoersmanagement enige kans maken, dan zal eerst een analyse gemaakt moeten worden van de relevante actoren en hun machtsposities. Welke winst voor de organisatie als geheel is voor welke partij aantrekkelijk? Hoe machtig is de afdeling Personeelszaken? Hoe sterk is de Facilitaire dienst? Levert een openlijke strategie iets op of is het beter vervoersmanagement tersluiks in te voeren? Kan vervoersmanagement onderwerp van interne concurrentie worden? Welke topics moeten beslist vermeden worden omdat ze voor sommige actoren uiterst gevoelig liggen?

Cruciaal bij dit type organisatie is de keuze van de contactpersonen. Wanneer vervoersmanagement éénmaal vereenzelvigd wordt met een afdeling die binnen de organisatie weinig macht heeft, is het lastig om andere partijen er alsnog bij te betrekken. De beste weg is het verkennen van het strijdtoneel door voorzichtige gesprekken met meerdere personen te houden. Een zinvolle benadering kan zijn om de gemeenschappelijke voordelen van VM in de communicatie te benadrukken. Daardoor wordt voorkomen dat VM onderdeel van een machtsstrijd wordt.

4.6 De organisatie als psychische gevangenis

Karakteristieke uitspraken:

"De overheid begrijpt ons niet, wat ze over ons vertellen slaat nergens op!"

"We horen graag van het ministerie of we het zo goed doen"

De organisatie zelf

De organisatie als psychische gevangenis lijkt op de culturele organisatie²¹. Er is net als bij dat type een sterke bedrijfscultuur. Een essentieel verschil is echter dat in de organisatie als psychische gevangenis de cultuur een hinderpaal is voor effectieve relaties met de omgeving, terwijl dat bij de culturele organisatie niet het geval is. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de wijd verbreide opvatting bij gesubsidieerde organisaties dat de overheid er voortdurend op uit is hen 'te pakken'. Vanuit dat gemeenschappelijk beleefde beeld wordt er dus per definitie defensief gereageerd op pogingen van de overheid nieuw beleid te ontwikkelen. De organisatie reageert uiterst emotioneel op impulsen van buiten. De organisatie is gevangen in een bepaalde manier van denken over zichzelf of over de buitenwereld.

De gedachte van de organisatie als psychische gevangenis veronderstelt dat organisaties zich op min of meer dezelfde wijze indekken tegen angstgevoelens en onzekerheid als individuen. Voor groepen mensen (en dus organisaties) worden drie typische reactiepatronen²² onderscheiden:

- de groep gaat zich afhankelijk opstellen van een individu (leider); de groepsleden worden machteloos; de leider wordt geïdealiseerd.
- de groep gaat in een fantasie geloven, waarbij een reddende engel het probleem komt oplossen.
- de groep projecteert de eigen angst op een externe vijand.

In alle gevallen slaagt de groep er niet in effectieve vormen van handelen te ontwikkelen. De psychische gevangenis leidt steeds tot verlamming.

De basisbehoefte van een organisatie met 'psychische' problemen, is eerst en vooral 'erkenning'. Alleen als een buitenstaander de problematiek erkent, wordt hij in de gevangenis toegelaten.

Vervoersmanagement

De organisatie krijgt via een externe partij, de overheid, met vervoersmanagement te maken. De reactie van de organisatie op deze externe impuls hangt af van de specifieke aard van de psychische gevangenis waar de organisatie zich in bevindt. De hierboven onder 2. genoemde reactie zal zelden voorkomen. Vervoersmanagement leent zich nauwelijks om als reddende engel beschouwd te worden voor de oplossing van organisationele onzekerheid.

De andere twee reacties zijn wel voorstelbaar. Als de organisatie zichzelf in sterke mate als afhankelijk van derden (zoals de overheid) beschouwd, is vervoersmanagement een middel om de machtige buitenstaander tot bondgenoot te maken. De typische reactie van de organisatie is het getrouw volgen van de aanwijzingen van

21 In dit organisatietype is het culturele perspectief belangrijk (3e rij van de matrix) met de nadruk op de individuele waarden van de werknemers (3e kolom van de matrix),

22 Zie G. Morgan: Images of organisation, 1986, p. 216.

de overheid. Het gevoel dat men het goed doet, is een belangrijke en geruststellende beloning.

Als de organisatie de overheid als externe vijand beschouwt, ligt de situatie weer heel anders. Het oppakken van vervoersmanagement kan dan als een wapen in de strijd gehanteerd worden ('Wij willen dit wel doen, maar dan moeten jullie...'). Ook kan het een interne functie vervullen ('Zie eens hoe goed wij zijn dat wij dit doen, terwijl zij ons steeds opnieuw pakken'). Doordat vervoersmanagement in sterke mate met de overheid geassocieerd wordt, is de kans dat een organisatie van dit type een eigen motivatie voor vervoersmaatregelen ontwikkelt niet groot. De eventueel genomen maatregelen vinden geen aansluiting met het primaire proces van de organisatie. Ze blijven marginaal en lopen grote kans te mislukken door de afzigheid van een intrinsieke motivatie.

Benaderingsstrategie

Bij het benaderen van een organisatie die zichzelf in een psychische gevangenis opgesloten heeft, is het van belang de betreffende beelden te analyseren. Een aanknopingspunt daarbij is het verkennen van de perceptie die men heeft van de overheid als externe partij. Daaruit is vaak al veel af te leiden over de verlamming waar de organisatie aan lijdt.

Belonen is in vrijwel alle gevallen een krachtig middel om de organisatie in beweging te krijgen. Een wettelijke verplichting kan dat zijn als de organisatie zich afhankelijk opstelt, maar werkt averechts als de overheid als vijand gezien wordt. Aangezien de verlamrende beelden vermoedelijk het sterkst beleefd worden door die leden van de organisatie die al veel met de overheid te maken hebben, is het verstandig niet van deze contactpersonen gebruik te maken, maar juist te proberen de organisatie langs andere kanalen te bereiken (bijv. de ondernemingsraad).

4.7 De relatie tussen motieven, matrixmodel en kerntypen

Op basis van het Attitude-onderzoek zijn in dit rapport vier motievenclusters onderscheiden die (mede) kunnen verklaren op welke wijze een organisatie met VM aan de gang gaat (hoofdstuk 2). Vervolgens is bij de casestudies een diagnosemodel gehanteerd, waarbij op meerdere manieren naar het functioneren van organisaties wordt gekeken (hoofdstuk 3). Tenslotte zijn er in dit hoofdstuk op basis van de casestudies een vijftal kerntypen geconstrueerd, die als inspiratiebron kunnen dienen voor het ontwerpen van beleidsmaatregelen en het ontwikkelen van benaderingsstrategieën. Voordat in het laatste hoofdstuk de conclusies en mogelijke toepassingen van het onderzoek geformuleerd worden, is het zinvol om de relatie tussen motieven, matrixmodel en kerntypen nog een keer apart te belichten.

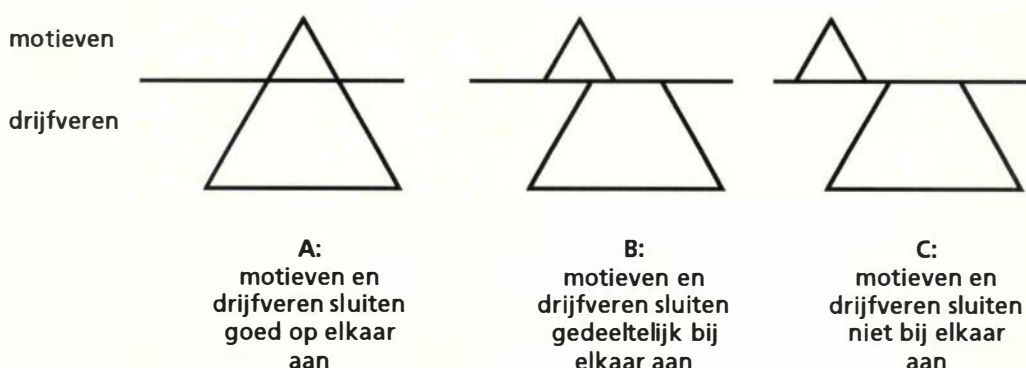
Uit de casestudies is naar voren gekomen dat de VM-motieven, die gebruikt zijn bij de selectie van de onderzoekscases, over het algemeen door de medewerkers van de betreffende organisatie herkend worden. Slechts in een enkel geval heeft de casestudie geleid tot het benoemen van een ander motief. In schema 5 is de relatie tussen de kerntypen en de bijbehorende motieven weergegeven.

Schema 5: Samenhangen tussen kerntypen en motieven

KERNTYPEN	BASISBEHOEFTE	MOTIEVEN
mechanische organisatie	beheersbaarheid	externe druk, probleemgericht
organische organisatie	identiteit	probleemgericht, marktmotief
culturele organisatie	manifestatie	marktgericht, verantwoordelijkheid
politieke organisatie	macht	externe druk, marktgericht
psychische gevangenis	erkenning	externe druk, probleemgericht

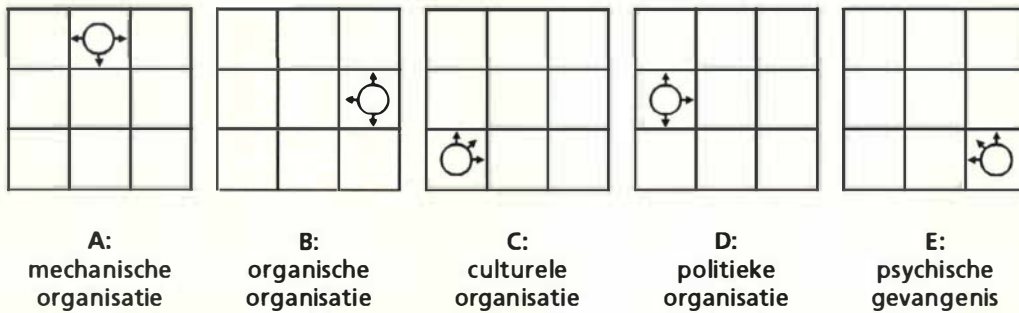
De motieven zijn in ieder geval van belang om het handelen van een organisatie te legitimeren in de communicatie met buitenstaanders. Daarmee is echter nog niet gezegd dat het verloop van het VM-introductieproces naadloos bij het motief aansluit. Dit is te zien in de eerder getoonde ijsberg-illustratie (zie paragraaf 2.1).

Schema 6: Samenhangen tussen motieven en drijfveren van organisaties



Vanuit het matrixmodel geredeneerd horen motieven thuis in de eerste kolom. Ze geven aan welke doelen met het organisatiebeleid nagestreefd worden, welke belangen bepaalde partijen hebben of welke waarden de organisatie wil benadrukken. Bij een perfect functionerende organisatie lopen doelen, belangen en waarden in belangrijke mate parallel. Bij zo'n organisatie zullen doelen, belangen en waarden vervolgens probleemloos vertaald worden naar de domeinen 'organisatie' en 'personeel', de twee andere kolommen van de matrix. Bij imperfecte organisaties (en dat zijn de meeste) is deze samenhang echter niet of in mindere mate aanwezig of levert de afstemming problemen op. De vijf kerntypen representeren allemaal een bepaald soort imperfecte organisatie, waarbij bepaalde aspecten centraal staan en andere aspecten onderbelicht (kunnen) blijven.

Schema 7: Samenhangen tussen kerntypen en matrixmodel



In termen van het matrixmodel heeft de *mechanische organisatie* met name haar technische aspecten sterk ontwikkeld met een accent op de organisatiestructuur en de taakomschrijving van de medewerkers (schema 7A). De *organisatie als organisme* wordt vooral gekenmerkt door de verhouding tussen de belangen van de organisatie als geheel en die van afdelingen of individuele werknemers (schema 7B). De *culturele organisatie* is per definitie sterk gericht op de onderste, culturele rij van de matrix, waarbij de collectieve waarden (bedrijfsklimaat) een belangrijke rol spelen (schema 7C). De *organisatie als politiek systeem* vloeit voort uit overaccentuering van de tweede, politieke rij van de matrix (schema 7D). De *psychische gevangenis*, tenslotte, laat zich, net als de culturele organisatie, goed in termen van het culturele perspectief beschrijven met het accent op de individuele waarden van de werknemers. In tegenstelling tot de culturele organisatie is de cultuur van de psychische gevangenis meestal onder de oppervlakte verstopt (schema 7E).

In het voorgaande is per kerntype aangegeven welke aspect het meest kenmerkend is en derhalve bij de diagnose van die organisatie als aangrijpingspunt kan fungeren. Vervolgens kunnen vanuit dit aangrijpingspunt de andere cellen van het matrixmodel verkend worden, waarna de meest kansrijke benaderingsstrategie kan worden vastgesteld. In het laatste hoofdstuk van dit rapport wordt in concluderende zin nog nader op ingegaan op de relatie tussen kerntypen, diagnosematrix, motieven en benaderingsstrategieën.

5 Conclusies, toepassingen en aanbevelingen

5.1 Achtergrond van het onderzoek

In de onderhavige studie voor het ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft het identificeren en beschrijven van de belangen en drijfveren van bedrijven en instellingen zelf om met vervoersmanagement aan de slag te gaan centraal gestaan. Deze kennisbehoefte komt voort uit de verwachting dat het beschikbaar krijgen van dergelijke informatie een meer succesvolle benadering van relevante organisaties mogelijk maakt. De argumenten die traditioneel door de overheid worden gehanteerd bij het stimuleren van vervoersmanagement lijken veelal onvoldoende overtuigingskracht te bezitten om deze organisaties daadwerkelijk over de streep te trekken.

Hierbij speelt bovendien een rol dat de experimentele fase rondom de introductie van vervoersmanagement bij bedrijven en instellingen langzamerhand ten einde loopt. In de afgelopen jaren zijn via de regionale directies van Rijkswaterstaat stimuleringsubsidies en deskundige ondersteuning verstrekt aan organisaties, die met vervoersmanagement aan de slag zijn gegaan. De zogenoemde 'early adopters' hebben deze mogelijkheid aangegrepen om met een relatief beperkte inzet van eigen middelen vervoerplannen te laten opstellen. Deze groep is inmiddels in meer of mindere mate bezig met de uitvoering van VM-maatregelen. Het uitgangspunt is geweest dat deze bedrijven en instellingen een voorbeeldfunctie vervullen naar andere organisaties en als proeftuin fungeren voor de ontwikkeling van de meest geschikte aanpak(ken).

De uitdaging is nu om de veel grotere groep van bedrijven en instellingen te bereiken, die niet tot de voorlopers gerekend kunnen worden. Daarbij geldt dat de mogelijkheden vanuit de overheid om aan elk van deze organisaties (financiële en personele) ondersteuning te bieden naar verwachting veel beperkter zijn. Dit betekent dat extra impulsen nodig zijn om op termijn de doelstelling te bereiken dat alle bedrijven met meer dan 50 werknemers een vervoerplan opstellen en uitvoeren. De beslissing over een eventuele wettelijke verplichting, die met ingang van 1995 was gepland, is in afwachting van de resultaten en de effecten van de huidige stimuleringsaanpak in de tijd vooruitgeschoven.

5.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen

De concrete onderzoeksvragen die aan deze studie ten grondslag hebben gelegen, zijn in paragraaf 1.1 als volgt omschreven:

- 1 Wat zijn de motieven van organisaties voor VM?
- 2 In hoeverre zijn deze motieven van belang voor het begrijpen (en kunnen voorspellen) van het verloop van het VM-introductieproces?
- 3 Welke argumenten en benaderingsstrategieën zijn in verschillende situaties zinvol te gebruiken?

Bij het analyseren van deze materie is gebruik gemaakt van een mix van informatie uit eerder verricht onderzoek, secundaire analyse van het Attitude-onderzoek, gesprekken met deskundigen en een workshop met vertegenwoordigers van de regionale directies. Daarnaast is een kwalitatieve studie verricht naar de VM-

motieven bij een negental bedrijven/instellingen, alsmede het karakteristieke verloop van het VM-introductieproces binnen deze organisaties. De op deze wijze verzamelde informatie verschaft een brede basis voor het beantwoorden van de eerder genoemde onderzoeksvragen.

Vraag 1: Wat zijn de motieven van organisaties voor VM?

Op basis van een secundaire analyse van het gegevensbestand van het Attitude-onderzoek is een typologie opgesteld van VM-motieven. Deze typologie is ter bespreking voorgelegd aan VM-deskundigen en regionale medewerkers van Rijks-waterstaat en tevens gehanteerd als referentie bij het kwalitatieve onderzoek onder de negen bedrijven/instellingen. Hoewel een dergelijke typologie altijd een zekere abstractie van de werkelijkheid betekent, blijkt deze indeling voor betrokkenen herkenbaar te zijn.

De VM-motievenclusters zijn als volgt omschreven:

- 1 *het externe motief*: hierbij wordt VM vooral beschouwd als iets dat van buitenaf op de organisatie afkomt, bijvoorbeeld door een wettelijke verplichting of financiële voordelen. Het ontbreken van externe druk kan voor bepaalde organisaties ook reden zijn om geen actie op dit terrein te ondernemen.
- 2 *het probleemmotief*: hierbij biedt VM vooral een mogelijkheid om bepaalde ruimtelijke problemen rond bereikbaarheid en parkeren op te lossen. Als dergelijke problemen ontbreken kan dit motief ook een tegengesteld effect bewerkstelligen.
- 3 *het marktmotief*: VM kan zowel in positieve als negatieve zin van invloed zijn op de concurrentiepositie en het imago van een organisatie. Vanuit het marktmotief geredeneerd kunnen organisaties VM zien als een middel om bijvoorbeeld een milieuvriendelijk imago te benadrukken of om nieuw personeel te werven.
- 4 *het verantwoordelijkheidsmotief*: in dit geval wordt VM gezien als een manier om als organisatie (mede)verantwoordelijkheid te tonen voor het verminderen van de problemen die samenhangen met de grootscheepse (auto)mobiliteit. Als dit motief ontbreekt wordt VM door de organisatie vooral gezien als een taak van anderen, zoals de overheid of individuele werknemers.

Deze indeling naar motievenclusters is neutraal geformuleerd, hetgeen betekent dat de concrete motieven van bedrijven/instellingen zowel stimulerend als belemmerend voor VM kunnen uitwerken. Zo kan bijvoorbeeld het uitoefenen van externe druk bij het ene bedrijf een duw in de goede richting betekenen, terwijl het bij een ander bedrijf kan leiden tot weerstand of verzet. Daarnaast kan ook de kracht van een drijfveer verschillend zijn: een wettelijke verplichting als voorbeeld van externe druk werkt sterker door en kan minder gemakkelijk genegeerd worden dan bijvoorbeeld klachten over verkeersoverlast door buurtbewoners. Dit betekent echter niet dat in alle gevallen een zwaardere druk ook tot betere resultaten leidt. Immers, hoe krachtiger de externe druk, des te groter ook de op te roepen weerstand of het vermijdingsgedrag kan zijn.

Vraag 2: In hoeverre zijn deze motieven van belang voor het begrijpen (en kunnen voorspellen) van het verloop van het VM-introductieproces?

Uit het onderzoek bij een negental bedrijven/instellingen en de eerdergenoemde motieventypologie blijkt dat er een veelheid van concrete aanleidingen en motieven optreden, die aan VM ten grondslag (kunnen) liggen. Uit de casestudies blijkt

echter ook dat deze VM-motieven niet op zichzelf staan, maar veelal een samenhang vertonen met dieperliggende organisatiekenmerken en -processen. Dit heeft tot gevolg dat objectief vergelijkbare VM-motieven in de praktijk bij organisaties toch heel verschillend kunnen uitwerken. Dit heeft ertoe geleid om in het onderzoek nadrukkelijker te kijken naar de karakteristieke organisatie-processen.

Met behulp van een specifiek organisatie-diagnose-model ('het matrixmodel') is vanuit verschillende perspectieven naar het functioneren van de onderzochte organisaties gekeken. Deze analyse heeft geleid tot de beschrijving van een vijftal kerntypen, die als algemene karakteristieken voor het functioneren van organisaties kunnen worden beschouwd. De kerntypen van organisaties en de bijbehorende kenmerken zijn als volgt omschreven:

1 de mechanische organisatie:

- centralisatie van macht
- vaste taken en verantwoordelijkheden
- bureaucratisch
- behoefte aan beheersbaarheid van processen

2 de organische organisatie:

- relatief zelfstandige eenheden
- functie van afdelingen vastgelegd, van personen minder
- gedifferentieerde werkwijze
- snel reageren op de buitenwereld

3 de culturele organisatie:

- directie heeft voorbeeldfunctie
- veel eigen initiatief
- speciale sfeer
- behoefte zich uit te drukken

4 de politieke organisatie:

- machtsstrijd
- wisselende machtsposities
- verborgen processen
- behoefte aan winst

5 de psychische gevangenis:

- emotioneel leiderschap
- voorzichtige taakuitvoering
- defensieve opstelling, verlamd
- behoefte aan erkenning

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de VM-activiteit niet zozeer bepaald wordt door de aard van de VM-motieven, als wel door de mate van aansluiting van deze motieven bij de dieperliggende organisatiekenmerken. Dit betekent dat een breder inzicht nodig is in de karakteristiek van de betreffende organisatie dan uitsluitend de door de contactpersonen bij de organisatie aangedragen motieven om al of niet met VM aan de slag te gaan. In dit rapport is de vergelijking gemaakt met een ijsberg: slechts een deel van de organisatie voor iedereen zichtbaar, terwijl een veel groter deel onder het wateroppervlak verborgen ligt. Tegen deze achtergrond dient het identificeren van de VM-motieven onderdeel uit te maken van een bredere analyse van de organisatie. Het bij het onderzoek

gehanteerde matrixmodel en de indeling naar kerntypen van organisaties kunnen hierbij een praktisch hulpmiddel vormen.

Vraag 3: Welke argumenten en benaderingsstrategieën zijn in verschillende situaties zinvol te gebruiken?

De voorgaande conclusie betekent kortweg dat voor een succesvolle VM-introductie de gehanteerde VM-argumenten en benaderingsstrategieën zoveel mogelijk moeten aansluiten bij de karakteristiek van een organisatie. Dit betekent in de praktijk dat in een vroeg stadium een indruk moet worden gekregen van de wijze van functioneren van de betreffende organisatie. Op basis van deze organisatiekenmerken dient de meest geschikte aanpak ontwikkeld te worden.

Door uit te gaan van de eerder gepresenteerde kerntypen van organisaties kan een globaal inzicht worden verkregen in de vraag welke aanpak in welke situatie het meest geschikt is. In het onderstaande overzicht worden de randvoorwaarden en kenmerken aangegeven, die een rol (kunnen) spelen bij de introductie van VM binnen de desbetreffende organisatie:

1 De mechanische organisatie:

- overschrijdt taakgebieden
- goedkeuring nodig van chef
- planmatige aanpak
- risico-mijdend

2 De organische organisatie:

- bewust van toekomstige bereikbaarheidsproblemen
- initiatief ligt bij afdeling die vooruitkijkt
- streven om problemen voor te zijn
- communicatie naar andere afdelingen kan probleem zijn

3 De culturele organisatie:

- onderdeel van totale bedrijfsbeleid
- originele aanpak
- idealistische inslag
- er wordt veel waarde gehecht aan een breed draagvlak

4 De politieke organisatie:

- mate van bedreiging is cruciaal
- mag geen privileges aantasten
- ruilobject
- kan doorgedrukt worden

5 De psychische gevangenis:

- middel om overheid gunstig te stemmen
- geen eigen motivatie
- geen aansluiting bij het primaire proces
- grote kans op mislukken

Vanuit de bovenstaande kenmerken en randvoorwaarden kan per kerntype de meest passende **benaderingswijze** worden geschetst:

1 De mechanische organisatie:

- overtuigen van directie
- proces opknippen in beheersbare stukken
- budgettaire beheersbaarheid
- blijven prikkelen

2 De organische organisatie:

- aansluiten bij bestaande contacten met overheid
- probleemgerichte of marktgerichte invalshoek kiezen
- belang van communicatie benadrukken

3 De culturele organisatie:

- aansluiten bij bedrijfscultuur
- iedereen is aanspreekbaar
- let op verschil tussen extern en intern imago

4 De politieke organisatie:

- machtsposities analyseren
- voorzichtig opereren in beginfase
- presenteren als ruilobject

5 De psychische gevangenis:

- onderzoek de perceptie van de overheid
- belonen en/of straffen
- zoek een niet-besmette ingang

5.3 Praktijkgerichte toepassing

Het gehanteerde matrixmodel kan als **checklist** fungeren bij het analyseren van de karakteristiek van een bedrijf of instelling met betrekking tot de mogelijkheden tot het invoeren van VM. Het is van belang om erop te wijzen dat met name de politieke en culturele dimensie niet simpel via een gestructureerd interview in kaart gebracht kan worden, maar dat het hierbij vaak gaat om enigszins verborgen informatie die vooral via gesprekken en observaties binnen een organisatie opgespoord dient te worden. Bovendien vergt het enige ervaring om relevante informatie op te kunnen sporen en te interpreteren. In dit kader is de workshop voor de regionale VM-medewerkers een eerste kennismaking geweest met deze andere manier van kijken naar organisaties (zie ook paragraaf 1.2)

In schema 8 worden de kernvragen uit het matrixmodel gepresenteerd, die als leidraad kunnen fungeren bij de organisatie-diagnose.

Schema 8: Kernvragen uit het organisatie-diagnose-model

	BELEID	ORGANISATIE	PERSONEEL
T E C H N I S C H	Welke doelen worden nagestreefd?	Hoe wordt beleid uitgevoerd?	Hoe ziet de doelgroep er uit?
P O L I T I E K	Welke belangengroepen zijn er?	Hoe worden de belangen op elkaar afgestemd?	Hoe is de verhouding tussen de belangen van de organisatie en die van afdelingen of (individuele) werknemers?
C U L T U R E E L	Welke waarden wil de organisatie benadrukken?	Hoe gaat men met elkaar om?	Welke waarden zijn belangrijk voor individuele werknemers?

Via het combineren van kennis over motieven en organisatietypen is een **VM-richtingwijzer** samengesteld, die globaal aangeeft op welke manier de verschillende organisaties benaderd kunnen worden. Ook hierbij wijzen wij erop dat deze VM-wijzer uitsluitend als richtingwijzer moet worden beschouwd, en niet als receptuur voor een specifiek geval. Organisaties zitten immers vrijwel altijd ingewikkelder in elkaar dan in een dergelijk overzicht kan worden weergegeven. Dit betekent dat ook de benaderingsstrategie aangepast moet worden aan de (dieperliggende) kenmerken van de organisatie.

In schema 9 is per kerntype een aantal kenmerkende aspecten van een passende benaderingsstrategie weergegeven

Schema 9: VM-richtingwijzer

KERNTYPEN	MATRIX	MOTIEVEN	BENADERINGSSTRATEGIE
Mechanische organisatie	- Technisch (1e rij) - Organisatie (2e kolom)	- Externe druk - Probleemgericht	- overtuigen van directie - proces opknippen in beheersbare stukken - budgettaire beheersbaarheid - blijven prikkelen
Organische organisatie	- Politiek (2e rij) - Personeel (3e kolom)	- Probleemgericht - Marktgericht	- aansluiten bij bestaande contacten met overheid - probleemgerichte of marktgerichte invalshoek kiezen - belang van communicatie benadrukken
Culturele organisatie	- Cultuur (3e rij) - Beleid (1e kolom)	- Marktgericht - Verantwoordelijkheid	- aansluiten bij bedrijfscultuur - iedereen is aanspreekbaar - let op verschil tussen extern en intern imago
Politieke organisatie	- Politiek (2e rij) - Beleid (1e kolom)	- Externe druk - Marktgericht	- mate van bedreiging is cruciaal - mag geen privileges aantasten - ruilobject - kan doorgedrukt worden
Psychische gevangenis	- Cultuur (3e rij) - Personeel (3e kolom)	- Externe druk - Probleemgericht	- onderzoek de perceptie van de overheid - belonen en/of straffen - zoek een niet-besmette ingang

5.4 Beleidsgerichte toepassing

Het onderzoek heeft zich vooral gericht op het verzamelen, analyseren en interpreteren van informatie over drijfveren en kenmerken van bedrijven met betrekking tot VM. De bedoeling was om aan de hand van deze informatie concrete ondersteuning te kunnen bieden bij het vaststellen van de meest optimale benaderingsstrategie van bedrijven en instellingen. Vanuit de combinatie van motieven en kerntypen van organisaties kan de richting worden bepaald van de meest geschikte aanpak in de praktijk. In dit opzicht kan de informatie uit de voorgaande paragraaf beschouwd worden als een aanvulling op de beschikbare kennis en ervaring van de medewerkers of adviseurs die direct contact hebben met betreffende organisaties.

Een andere manier van kijken naar het functioneren van organisaties biedt meer inzicht in het 'waarom' en het 'hoe'. Dit geeft direct ook de beperkingen aan van deze informatie: het vormt immers geen kookboek met het ideale VM-recept. De VM-medewerkers en adviseurs zullen deze informatie veel meer als onderdeel van hun 'persoonlijke bagage' moeten gebruiken om in een concreet geval hun benaderingswijze te kiezen. Wij zijn er echter van overtuigd dat hierdoor in veel gevallen een effectievere aanpak kan worden bewerkstelligd. Hieronder valt bijvoorbeeld

ook het in een vroeg stadium onderkennen dat een bepaalde aanpak binnen een organisatie niet voldoende aanslaat en het derhalve niet efficiënt is om verdere ondersteuning te blijven bieden.

Behalve voor de concrete praktijk van de VM-introductie binnen organisaties, zijn de inzichten uit dit onderzoek ook bruikbaar bij het vooraf beoordelen van de effectiviteit van nieuwe beleidsmaatregelen. Vanuit de *effectiviteit* van beleid bezien, wordt in dit onderzoek gepleit voor maatwerk. Wat bij de ene organisatie positief uitwerkt, kan immers elders tot negatieve reacties leiden. Vanuit de *efficiency* van het beleid bezien zal het echter lastig haalbaar zijn om alle organisaties op maat te bedienen. Dit betekent dat er gezocht zal moeten worden naar een optimale mix van (landelijke, lokale en regionale) maatregelen om VM binnen bedrijven en instellingen te introduceren en ten uitvoer te brengen. Bij deze maatregelenmix kan bijvoorbeeld gedacht worden aan differentiatie bij de invoering van een wettelijke verplichting, de keuze tussen gebieds- en bedrijfsgerichte aanpak, de benadering van organisaties in specifieke branches en de ontwikkeling van meer integraal beleid op de verschillende beleidsniveaus.

5.5 Aanbevelingen

In de voorgaande paragrafen zijn al de nodige aandachtspunten en praktische tips gegeven, die samenhangen met het op een andere manier kijken naar het functioneren van organisaties dan uitsluitend vanuit het gangbare technische perspectief. Wij willen deze onderzoeksrapportage afsluiten met een drietal aanbevelingen, die meer gericht zijn op de wijze waarop met deze informatie in het beleid kan worden omgegaan.

Aanbeveling 1: Aandacht voor deskundigheidsbevordering

Het effectief toepassen van de kennis over het functioneren van organisaties bij het introduceren van VM vereist de nodige training en coaching van de betreffende medewerkers. Wij hopen duidelijk gemaakt te hebben dat het niet zinvol is om direct met een checklist en een richtingwijzer in de hand op een bedrijf af te stappen. Het verdient aanbeveling om in het verlengde van deze studie de kennis over het functioneren van organisaties te vergroten en waar nodig specifieke vaardigheden te trainen. Ook is het wenselijk om tussentijds ervaringen uit te wisselen en eventueel ontbrekende kennis aan te vullen. Bovendien wijzen wij erop dat in het functieprofiel van nieuwe VM-medewerkers meer ruimte dient te worden toegekend aan dit soort deskundigheid en vaardigheden. Het spreekt voor zich dat ook het veelvuldig wisselen van VM-medewerkers geen positieve bijdrage levert aan het op peil houden of tot stand brengen van de benodigde deskundigheid op dit beleidsterrein.

Aanbeveling 2: Gerichte benadering van specifieke branches/sectoren

Het onderzoek is gericht geweest op een negental organisaties in verschillende sectoren/branches, zoals een ziekenhuis, een onderwijsinstelling, twee dienstverlenende bedrijven en enkele productiebedrijven. Hoewel dit de reikwijdte van het onderhavige onderzoek overstijgt, is onze indruk dat deze onderzoekscases in een aantal opzichten kenmerkend zijn voor vergelijkbare organisaties binnen deze sectoren/branches. Wij verwachten dat bepaalde organisatiekenmerken uit de cases

ook in andere scholen, ziekenhuizen, energiebedrijven etc. zullen optreden. Wanneer deze indruk juist is, verdient het aanbeveling om organisaties in bepaalde branches/sectoren gericht te benaderen en informatie hierover uit te wisselen tussen de VM-medewerkers. Wellicht zijn vertegenwoordigers van voorbeeldbedrijven ook bereid om een promotionele rol te spelen bij de benadering van andere organisaties in dezelfde branche of sector.

Aanbeveling 3: Organisatiekundige inzichten toepassen bij beleidsontwikkeling

Niet alleen in de rechtstreekse contacten met bedrijven en instellingen, maar ook bij de ontwikkeling van nieuwe beleidsmaatregelen kunnen de inzichten uit deze studie een rol spelen. Het is van groot belang om voorafgaande aan de implementatie van dergelijke maatregelen stil te staan bij de gevolgen, die deze maatregelen (kunnen) hebben op de houding en bereidheid tot medewerking van de betreffende organisaties. Het verdient aanbeveling om hierbij niet alleen vanuit het (sectorale) beleid van het ministerie van V&W te denken, maar ook de relatie met andere beleidsterreinen/ministeries in deze overwegingen te betrekken, zoals SoZaWe (arbeidsvoorwaarden), VWS (zorginstellingen), OCW (onderwijsinstellingen), EZ (vestigingsvoorwaarden), VROM (milieu en lokatiebeleid), Financiën (fiscaal beleid) etcetera. Dit geldt uiteraard niet alleen op landelijk niveau, maar is ook van toepassing op het regionale en lokale niveau.