

Dit project kwam tot stand in opdracht en onder begeleiding van het ministerie van Verkeer en Waterstaat/DGV-IP en Adviesdienst Verkeer en Vervoer (AVV).

Het project is begeleid door:

- de heer Ir. A.S.J. Zomerman (V&W/DGV-IP)
- de heer ing. R.H. Oldenburger (V&W/AVV)

## **EVALUATIE PROEFTRAJECT BEDRIJFSGERICHTE AANPAK**

drs. F. de Jong

Amersfoort, november 1995







## INHOUD

<b>SAMENVATTING</b> .....	S-1
<b>1 INLEIDING</b> .....	<b>1</b>
<b>2 CONCLUSIES</b> .....	<b>3</b>
2.1 Algemene conclusies bedrijvenspoor .....	3
2.2 Conclusies met betrekking tot cruciale succes- en faalfactoren ..	4
2.3 Beschouwing .....	5
<b>3 WERKWIJZE VAN DE EVALUATIE</b> .....	<b>7</b>
3.1 Oorspronkelijke opzet .....	7
3.2 Gewijzigde aanpak .....	8
<b>4 RESULTATEN VAN KWANTITATIEVE ANALYSE</b> .....	<b>11</b>
4.1 Vergelijking 'analyse-groep' met oorspronkelijke aantal deelne- mers .....	11
4.2 Overzicht van de resultaten: per bedrijf en gemiddeld .....	12
4.3 Invloed van bedrijfskenmerken .....	15
4.4 Ingezette instrumenten en visie van bedrijven zelf .....	18
4.4.1. Analysemethode .....	18
4.4.2. Ingezette instrumenten .....	18
4.4.3. Visie op bedrijfskenmerken en uitvoeringsaspecten ....	20
4.4.4. Visie op omgevingsfactoren .....	22
4.5 Conclusies kwantitatieve analyse .....	23
<b>5 RESULTATEN VAN VRAAGGESPREKKEN</b> .....	<b>27</b>
5.1 Overzicht van bedrijven .....	27
5.2 Doelen van vervoermanagement .....	28
5.3 Ontwikkeling van gerealiseerde reductie sinds tussenmeting ...	29
5.4 Perspectief bij onderzochte bedrijven .....	30
5.5 Effectiviteit van instrumenten .....	31
5.6 Haalbaarheid van push-maatregelen .....	32
5.7 Intern proces en draagvlak .....	34
5.8 Interne communicatie .....	35
5.9 Samenwerking met derden .....	36
5.10 Bedrijfskenmerken als succes- of faalfactor .....	37
5.11 Leereffecten .....	40
5.12 Randvoorwaarden/overheidsbeleid .....	41
5.13 Eindoordeel van bedrijven .....	42
5.14 Conclusies vraaggesprekken .....	43

**BIJLAGEN:**

BIJLAGE 1:	rangschikking naar lokatie . . . . .	I
BIJLAGE 2:	rangschikking naar bedrijfstype . . . . .	III
BIJLAGE 3:	rangschikking naar bedrijfsomvang . . . . .	V
BIJLAGE 4:	rangschikking naar woon-werk afstand . . . . .	VII
BIJLAGE 5:	rangschikking naar totaal aantal autokilometers . . . . .	IX
BIJLAGE 6:	kruistabel vergoeding met reductie . . . . .	XI

## **SAMENVATTING**

### **Inleiding**

In het kader van het proefproject "bedrijvenspoor" heeft het ministerie van Verkeer en Waterstaat in de loop van 1991 contracten afgesloten met 41 bedrijven om door middel van vervoermanagement het aantal autokilometers in het woon-werkverkeer terug te dringen. Aan het bedrijvenspoor was een subsidieregeling verbonden van het ministerie. De directe contacten met de bedrijven werden onderhouden door de Regionale Directies van Rijkswaterstaat.

De evaluatie van het proeftraject bedrijvenspoor is uitgevoerd door Werkgroep '2duizend, in opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat/DGV-IP en AVV. Na twee enquête-rondes is de evaluatie afgesloten met een serie vraaggesprekken bij bedrijven.

### **Werkwijze**

De evaluatie bestond oorspronkelijk uit vier etappes: evaluatie van de invoering van een vervoerplan, een nulmeting, een tussenmeting en een nameting. In elke meting was een werknemersenquête binnen de bedrijven gepland, waaruit het vervoergedrag en het totaal gerealiseerde kilometrage kon worden afgeleid.

Omdat de respons op met name de nameting zeer gering bleek is deze opzet in de loop van het evaluatie-traject aangepast. De eindmeting is vervangen door een serie gesprekken met tien geselecteerde bedrijven. De gewijzigde aanpak van de evaluatie zag er als volgt uit:

- ▶ nulmeting (gebaseerd op respons van 29 bedrijven);
- ▶ tussenmeting (gebaseerd op respons van 17 bedrijven);
- ▶ vraaggesprekken (gebaseerd op selectie van 10 bedrijven).

### **Respons**

Op de tussenmeting reageerden 17 bedrijven. De resultaten van de kwantitatieve analyse zijn gebaseerd op deze 17 bedrijven. De respons blijkt niet het al dan niet doorgaan met vervoermanagement te weerspiegelen. Van het totale aantal van 41 bedrijven zijn er 34 doorgegaan met vervoermanagement en zijn er zeven bedrijven gestopt. In die zin is het proeftraject bedrijvenspoor succesvol.

Uitgesplitst naar bedrijfstype valt te constateren dat binnen iedere categorie de meeste bedrijven doorgaan met vervoermanagement. Kantoren (profit plus non-profit) doen het beter dan de rest.

Hieruit mag de voorzichtige conclusie worden getrokken dat voor elk van de onderscheiden bedrijfstypen vervoermanagement, los van het bereikte resultaat, een bruikbaar instrument kan zijn.

De inhoud van de respons is met name terug te voeren op een aanzienlijk aantal bedrijven dat wel doorgaat met vervoermanagement, maar niet heeft gerapporteerd. Bezien we de bedrijven die niet hebben gerapporteerd, uitgesplitst naar categorie, dan blijken dit voornamelijk niet-kantoren te zijn.

### **Resultaat kwantitatieve analyse**

In autokilometers per jaar uitgedrukt bedraagt de reductie in het woon-werkverkeer 7,9 miljoen kilometer. De gemiddelde kilometerreductie van de zeventien bedrijven te zamen ligt daarmee op 7%.

Wanneer het gemiddelde reductiepercentage wordt berekend, los van het aantal kilometers, blijkt dat de bedrijven gemiddeld per bedrijf 14% reductie hebben bereikt. De oorzaak van het verschil tussen dit ongewogen gemiddelde van 14% en het gewogen gemiddelde van 7% moet gezocht worden in het aantal autokilometers per bedrijf. Er lijkt een omgekeerd verband te bestaan tussen het aantal autokilometers dat een bedrijf realiseert en de gerealiseerde procentuele kilometerreductie.

Op A-lokaties worden de hoogste reducties gerealiseerd. Alle bedrijven op A-lokaties scoren boven het gemiddelde. Op B- en C-lokaties komen zowel hoge als lage scores voor. Op de A-lokaties zijn, vergeleken met andere lokatietypes, relatief veel kantoren gevestigd. Het beeld in dit onderzoek vormt daarop geen uitzondering. De vier bedrijven op A-lokaties zijn alle kantoren.

Non-profit kantoren scoren het hoogst. Alle non-profit kantoren scoren boven het gemiddelde, ongeacht de lokatie. De beide non-profit kantoren op niet-A-lokaties scoren ook gunstig (26% en 14%).

Dit duidt erop dat non-profit kantoren goed met vervoermanagement uit de voeten kunnen. Ook vestiging op een A-lokatie geeft in alle gevallen een goede startpositie voor vervoermanagement.

Profit-kantoren op B- en C-lokaties scoren beduidend minder dan non-profit kantoren, maar niet eenduidig slecht. De variatie in scores is binnen deze categorie het grootst. Er zijn ook profit kantoren op B- en C-lokaties die goed scoren. Vervoermanagement kan dus ook voor profit kantoren op B-of C-lokaties tot goede resultaten leiden.

Bedrijven met een lage woon-werkafstand geven gemiddeld een relatief hoge reductie te zien. Wellicht duidt dit erop dat fietsafstand (tot 5 km) zich beter leent voor verandering van verplaatsingsgedrag dan langere afstanden.

Zowel een hoog autokilometrage per bedrijf, als een hoog gemiddeld autokilometrage per werknemer, als een hoge reiskostenvergoeding vertonen een statistisch significante samenhang met een laag reductiepercentage. Een verklaring voor deze samenhang zou gezocht kunnen worden in factoren zoals: de bedrijfscultuur, het aandeel ambulante werknemers en het aandeel noodzakelijk autoverkeer.

In de tussenmeting is gevraagd naar het wel of niet inzetten van negen verschillende instrumenten. De meeste bedrijven zetten meerdere instrumenten in. Bij geen van de bedrijven wordt het complete scala aan mogelijkheden toegepast. De meeste bedrijven hebben ingezet op 'vriendelijke maatregelen' zoals het stimuleren van reisalternatieven en het verstrekken van informatie of advies.

Om, gegeven het beperkte aantal bedrijven, toch na te kunnen gaan of de ingezette instrumenten, en ook andere factoren, van invloed zijn op het reductiepercentage, is in deze studie een indeling in twee groepen gemaakt:

- Bedrijven die een reductie van meer dan 10% hebben gerealiseerd (negen bedrijven).
- Bedrijven die een reductie van minder dan 10% hebben gerealiseerd (acht bedrijven).



De inzet van instrumentarium houdt over het algemeen weinig verband met de gerealiseerde resultaten. Uitzonderingen zijn het aanpassen van de reiskostenvergoeding en het stimuleren van het fietsgebruik. Aanpassing van de reiskostenvergoeding gaat samen met een relatief hoge reductie. Het stimuleren van het fietsgebruik gaat vaker samen met een relatief hoge- dan met een relatief lage reductie.

Dit betekent dat in zijn algemeenheid niet uit de enquêteresultaten af te leiden is welke instrumenten beter zijn dan andere. Het onderstaande resultaat van de vraaggesprekken geven hiervoor wel een indicatie. Uit het geringe verband tussen soort maatregel en de gerealiseerde reductie mag overigens niet afgeleid worden dat het inzetten van geen instrumenten tot hetzelfde resultaat zou kunnen leiden.

### **Resultaat vraaggesprekken**

Belangrijke motieven om aan vervoermanagement mee te doen zijn: een efficiënt gebruik en een goede verdeling van de parkeercapaciteit, het bestrijden van de congestie in de onmiddellijke omgeving van het bedrijf, kostenbeheersing, imagoverbetering en het bieden van een extra faciliteit voor de werknemers.

Verschillende bedrijven hebben daarbij hun activiteiten in het kader van het vervoermanagement verbreed tot het zakelijk verkeer.

Ten tijde van de vraaggesprekken bevinden de bedrijven zich in het stadium van consolidatie van de bereikte reductie. Van de vier bedrijven die een met de tussen-enquête vergelijkbare eind-enquête hebben uitgevoerd, hebben er drie een substantiële verdere reductie bereikt.

Verder betekent het niet uitvoeren van de eindmeting, evenals het niet uitvoeren van de tussenmeting, niet dat bedrijven afhaken. Alle geïnterviewde bedrijven die wel een tussenmeting en geen eindmeting hebben uitgevoerd, gaan door met activiteiten in het kader van vervoermanagement.

De meeste bedrijven zijn positief over het proeftraject bedrijvenspoor en geven aan zelfstandig met vervoermanagement door te gaan. Over het algemeen is daarbij een consolidatie van de bereikte reductie uitgangspunt. Een eventuele volgende stap wordt gezet indien er zich externe ontwikkelingen voordoen die deze noodzakelijk maakt. Door middel van het proeftraject zijn de onderzochte bedrijven met voldoende instrumenten uitgerust, die hun effectiviteit bewezen hebben, om een eventuele volgende stap ook zelfstandig te kunnen maken.

Uit de kwantitatieve analyse komt het onderscheid non-profit kantoor <-> overig naar voren als een belangrijk onderscheid. In aanvulling daarop is in twee gesprekken erop gewezen dat het aandeel ambulant personeel van invloed is op de mogelijkheden voor kilometerreductie. Mogelijk speelt ook de bedrijfscultuur een rol bij het bereiken van een aanzienlijke reductie. Vanuit de beide geïnterviewde non-profit bedrijven is bijvoorbeeld benadrukt dat automobilisten niet automatisch recht hebben op een parkeerplaats.

Ten aanzien van de lokatie geeft de kwantitatieve analyse indicaties die op een grote invloed hiervan wijzen. De uitkomsten van de gesprekken zijn in lijn met deze tendens. Ook het beeld, dat ook op C-lokaties bij profit-kanto-

ren hoge scores mogelijk zijn, wordt bevestigd. Een A-lokatie is echter niet in alle gevallen een absolute garantie voor een succesvolle invoering van vervoermanagement. De conclusie is dat de lokatie wel zeer belangrijk is voor het succes van vervoermanagement, maar niet doorslaggevend.

Aan een succesvol vervoermanagement kan worden bijgedragen door effectieve maatregelen en andere succesfactoren, zoals bedrijfskenmerken. De belangrijkste succesfactoren die bedrijven zelf onderkennen (door twee of meer bedrijven genoemd) zijn de volgende.

Als effectieve maatregelen (algemeen en specifiek) zijn genoemd:

- stimuleren van carpooling;
- stimuleren openbaar vervoer;
- stimuleren gebruik van de fiets;
- het afsluiten van een grootverbruikcontract met openbaar vervoer bedrijven
- verstrekken van informatie over vervoeralternatieven;
- aanpassen van reiskostenregeling ten gunste van vervoeralternatieven.

Als overige succesfactoren zijn genoemd:

- betrokkenheid van directie en ondernemingsraad in een vroeg stadium bij het opstellen van het vervoerplan en regelmatige terugkoppeling van uitvoeringsbesluiten in de loop van het traject;
- directe lijnen van de uitvoerders van vervoermanagement naar de directie;
- A-lokatie, waar sprake is van betaald parkeren.

Opmerkelijk is dat de meeste bedrijven push maatregelen niet als effectief beschouwen. Wellicht komt dit omdat bedrijven veel weerstand verwachten, indien zij een voorstel in die richting doen.

Over de haalbaarheid van push-maatregelen denken de bedrijven verschillend. Een vorm van push waarover nagenoeg consensus bestaat is het bestemmen van de meest gunstig gelegen parkeerplaatsen voor carpoolers en bezoekers. Betaald parkeren voor de medewerkers is uitsluitend in beeld als de beperkte parkeercapaciteit daartoe dwingt.

Voor het wijzigen van de reiskostenregeling ten nadele van de autosolist kan, naar inschatting van de gesprekspartners, draagvlak worden gecreëerd, indien de opbrengst terugvloeit naar de werknemers die milieuvriendelijker alternatieven benutten. Is dat niet het geval, dan is de kans op oppositie, vanwege het aantasten van verworven rechten, groot.

De wijze waarop vervoermanagement is ingebed in de organisatie van de verschillende bedrijven loopt uiteen. Zowel de besluitvorming over vervoerplan en daaruit afgeleide acties, als de aansturing van de vervoercoördinator variëren van weinig tot zeer gestructureerd. Een structuur die, in varianten, voorkomt bij de bedrijven die 'korte lijnen' als succesfactor noemen, is de volgende: Sturing vindt plaats door een projectgroep vervoermanagement die beleidsbepalend is, waarin zowel een lid van de directie als een vertegenwoordiger van de ondernemingsraad zitting hebben, alsmede een vervoercoördinator die verantwoordelijk is voor de uitvoering.

Verder is betaald parkeren in de omgeving blijkbaar een belangrijke aanvullende succesfactor bij vestiging op een A lokatie. Het betreft lokaties waar betaald parkeren tijdens het proeftraject is ingevoerd, terwijl de parkeercapaciteit op eigen terrein beperkt is.

De belangrijkste faalfactoren (door twee of meer bedrijven genoemd) die bedrijven zelf aangeven zijn:

- ontoereikend openbaar vervoer;
- een niet consistent overheidsbeleid;
- een te ingewikkeld systeem voor carpoolbemiddeling.

Belangrijk bij het hanteren van een bemiddelingssysteem voor carpooling is dat dit moet aansluiten bij de betrekkelijk informele wijze waarop veel carpools functioneren. Verder zijn carpools die het eigen bedrijf overstijgen over het algemeen niet haalbaar.

### **Algemene conclusies**

- ▶ Van de 41 bedrijven hebben er 34 het vervoerplan uitgevoerd. Zeven bedrijven zijn in de loop van het proeftraject afgehaakt.
- ▶ Bij 17 bedrijven kon een kwantitatieve analyse worden uitgevoerd. Het betrof met name de kantoren.
- ▶ De 17 bedrijven hebben gemiddeld per bedrijf een autokilometer-reductie van 14% gerealiseerd. Het gewogen gemiddelde bedraagt 7 procent.
- ▶ Over het algemeen is in de gesprekken aangegeven dat ervaringen met vervoermanagement per saldo positief zijn. De meeste bedrijven geven aan door te willen gaan met vervoermanagement.

### **Conclusies ten aanzien van succes- en faalfactoren**

- ▶ Bedrijven op A-lokaties die met vervoermanagement zijn gestart, behalen alle een hoge reductie.
- ▶ Non-profit kantoren behalen alle hoge reducties.
- ▶ Het aanpassen van de reiskostenregeling gaat samen met een hoge reductie. Het stimuleren van fietsgebruik gaat vaker met een hoge dan met een lage reductie samen.
- ▶ De succes- en faalfactoren die bedrijven zelf noemen zijn zeer divers.

### **Indicatieve conclusies**

- ▶ De resultaten van de kwantitatieve analyse geven aan dat in alle onderzochte omstandigheden een relevante kilometerreductie tot de mogelijkheden behoort. Niettemin lijkt de invloed van bedrijfskenmerken (lokatie en bedrijfstype) op de kans op een hoge reductie aanzienlijk.
- ▶ Uit het feit dat bedrijven zeer diverse succes- en faalfactoren noemen (geen van de succes- en faalfactoren wordt door een meerderheid van de contactpersonen genoemd) kan worden afgeleid dat geen van de onderzochte succes- en faalfactoren doorslaggevend is.
- ▶ Mogelijk zijn er andere factoren in het spel zoals: de bedrijfscultuur, de hoeveelheid ambulant personeel, de motivatie en het enthousiasme voor vervoermanagement.
- ▶ Draagvlak voor push-maatregelen bij kantoren lijkt gebaat te zijn bij het creëren van een ruilsituatie met de werknemers.
- ▶ Aanscherping van het parkeerbeleid in de omgeving lijkt een extra stimulans te zijn voor verandering van verplaatsingsgedrag.

### **Beschouwing**

Onderstaande suggesties kunnen wellicht een verdere bijdrage leveren aan het perspectief voor vervoermanagement:

- ▶ Door het ontwikkelen van een op maat gesneden graadmeter voor het succes van vervoermanagement kan een realistische doelstelling worden aangegeven en kan worden voorkomen dat een te hoge ambitie een demotiverende uitwerking heeft.
- ▶ Betaald parkeren komt in een aantal interviews naar voren als een zeer effectieve manier om bedrijven te stimuleren tot hoge ambities. Uitbreiding van zones voor betaald parkeren heeft hoogstwaarschijnlijk een sterk effect op de daar gevestigde bedrijven.
- ▶ Door diverse pionier-bedrijven wordt aangedrongen op veranderingen in fiscaal beleid, die erop neerkomen dat enerzijds de gebruikelijke reiskostenvergoeding voor de autosolist zwaarder wordt belast en dat anderzijds de opbrengsten daarvan worden aangewend voor een lastenverlichting voor carpoolers en fietsers.

## 1 INLEIDING

Het ministerie van Verkeer en Waterstaat ziet vervoermanagement als een belangrijke bouwsteen voor een effectief mobiliteitsbeleid. Vervoermanagement moet bijdragen aan het op peil houden van de bereikbaarheid van belangrijke economische centra en behoud van het milieu.

Vanuit de zorg om de bereikbaarheid van de Randstad is in 1989 de Projectgroep Bereikbaarheid Randstad opgericht. Vrij snel daarna is het aandachtsveld verbreed naar alle bedrijven en bedrijfsgebieden waar bereikbaarheids- en milieuproblemen aan de orde zijn.

Vanuit deze gedachte is vervolgens de Projectgroep Vervoermanagement ontstaan. Doel was het medio 1990 nog wat theoretische begrip vervoermanagement te operationaliseren en op verschillende manieren uit te testen. Eén van deze testtrajecten was het in 1991 gestarte proeftraject bedrijvenspoor.

Specifieke doelen van het proeftraject waren:

- ▶ Het boeken van concrete resultaten (reductie van autokilometers) op korte termijn.
- ▶ Inzicht verwerven in het proces van vervoermanagement.
- ▶ Het ontwikkelen van instrumentarium en het verkrijgen van inzicht in de effectiviteit ervan.
- ▶ Het realiseren van een voortgaande bijdrage aan mobiliteitsbeheersing, die gedragen wordt door de direct betrokkenen.

Eind 1994 is het proeftraject afgerond.

In het kader van het proeftraject "bedrijvenspoor" heeft het ministerie van Verkeer en Waterstaat in de loop van 1991 contracten afgesloten met 41 bedrijven om door middel van vervoermanagement het aantal autokilometers in het woon-werkverkeer terug te dringen. Aan het bedrijvenspoor was een subsidieregeling verbonden van het ministerie. De directe contacten met de bedrijven werden onderhouden door de Regionale Directies van Rijkswaterstaat.

De subsidieregeling was bedoeld om te voorzien in de extra kosten die bedrijven maken ten behoeve van de evaluatie en om vervoermanagement verder te ontwikkelen tot een direct toepasbaar instrument voor bedrijven.

De evaluatie van het proeftraject bedrijvenspoor is uitgevoerd door Werkgroep '2duizend, in opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat/DGV-IP en AVV. Bij aanvang is door Werkgroep '2duizend een evaluatie-enquête ontwikkeld. Na twee enquête-rondes is de evaluatie afgesloten met een serie vraaggesprekken bij bedrijven.

Reeds eerder verschenen twee voortgangsrapportages:

- ▶ Evaluatie bedrijvenspoor - Notitie fase 2: Evaluatie plan van aanpak en nulmeting, Werkgroep '2duizend, Amersfoort, september 1992.
- ▶ Evaluatie bedrijvenspoor - Rapportage fase 3: Evaluatie tussenmeting, Werkgroep '2duizend, Amersfoort, juni 1993.

De voor u liggende rapportage maakt de balans op van het gehele proeftraject. Inmiddels worden de ervaringen van dit proeftraject bij initiatieven van andere bedrijven weer benut. Het proeftraject bestond in feite uit het volgen van een groep pionier-bedrijven.

De evaluatie van het proeftraject gaat in op het verloop ervan, de werkwijze en het resultaat. De resultaten geven een indicatie van de bijdrage die vervoermanagement kan leveren aan het beheersen van de automobilititeit en geven tevens inzicht in factoren die bijdragen aan succes of falen van vervoermanagement per bedrijf.

In deze rapportage treft u aan:

- ▶ samenvatting;
- ▶ conclusies (§2);
- ▶ een uiteenzetting over de werkwijze (§3);
- ▶ de resultaten van de kwantitatieve analyse (§4);
- ▶ de resultaten van de vraaggesprekken (§5).

## 2 CONCLUSIES

### 2.1 Algemene conclusies bedrijvenspoor

De conclusies hebben betrekking op de groep pionier-bedrijven die deelnamen aan het proeftraject bedrijvenspoor. Met de tussentijdse resultaten van dit project hebben andere bedrijven, maar ook andere initiatoren van vervoermanagement-projecten inmiddels hun voordeel gedaan. Niettemin leveren de ervaringen met het proeftraject op diverse punten nieuwe gezichtspunten op ten aanzien van de mogelijkheden van vervoermanagement. De belangrijkste conclusies zijn:

- ▶ De meeste bedrijven (34) uit het proeftraject hebben het vervoerplan in uitvoering genomen. Slechts 7 (17%) van de 41 bedrijven zijn gestopt met activiteiten in het kader van vervoermanagement. Van alle onderscheiden typen bedrijven is een ruime meerderheid doorgegaan met vervoermanagement.
- ▶ Bij 17 bedrijven kon een kwantitatieve analyse worden uitgevoerd. De non-respons is vooral te vinden bij de niet-kantoren. In bedrijven waar het vervoerplan niet is vastgesteld zijn overigens soms naderhand delen van het vervoerplan alsnog in uitvoering genomen.
- ▶ De doelstelling van 20% minder autokilometers in het woon-werkverkeer is voor het gros van de bedrijven te ambitieus gebleken. Eén op drie bedrijven (5 van de 17) wist de doelstelling te realiseren (gebaseerd op een combinatie van de enquête-gegevens met de gegevens die tijdens de vraaggesprekken zijn overgelegd). Uit de tussen-enquête blijkt een gemiddelde reductie van 14%. Het gewogen gemiddelde van de bereikte autokilometer-reductie bedraagt 7%. Dit verschil ontstaat doordat bedrijven met veel autokilometers in het woon-werkverkeer per werknemer, relatief weinig reductie realiseerden.
- ▶ Met als uitgangspunt het eigen bedrijfsbelang zien de meeste bedrijven voordelen in vervoermanagement. In veel bedrijven is het vervoermanagement daarbij verbreed naar het zakelijk autogebruik. Het kostenbewustzijn van bedrijven ten aanzien van relatief dure voorzieningen zoals een auto van de zaak en een parkeergarage is toegenomen. Indien besparingsmogelijkheden in de uitgavenpost voor het woon-werkverkeer goed benut worden, is het in veel bedrijven mogelijk vervoermanagement ook zonder rijkssubsidie kosten-neutraal uit te voeren.
- ▶ Het eindoordeel van de meeste geïnterviewde bedrijven over vervoermanagement is positief. Bedrijven geven aan zelfstandig met vervoermanagement door te gaan. Over het algemeen is daarbij een verdere consolidatie van de bereikte reductie uitgangspunt. Een eventuele volgende stap wordt gezet indien er zich externe ontwikkelingen voordoen die deze noodzakelijk maken. Door middel van het proeftraject zijn de onderzochte bedrijven met voldoende instrumenten uitgerust, die hun effectiviteit bewezen hebben, om een eventuele volgende stap ook zelfstandig te kunnen maken.

## **2.2 Conclusies met betrekking tot cruciale succes- en faalfactoren**

### **Lokatie**

- Bedrijven op A lokaties scoren zonder uitzondering goed. Het resultaat van de vraaggesprekken laat zien dat met name een A lokatie in stedelijk gebied, waar een regeling voor betaald parkeren van kracht is, een krachtige succesfactor is. De beschikbare ruimte voor parkeren is meestal beperkt, hetgeen bedrijven tot hoge investeringen dwingt. Daardoor ontstaat de wens de schaarse en dure parkeerruimte optimaal te benutten. Pull-maatregelen, zoals het goedkoop aan carpoolers ter beschikking stellen van parkeerplaatsen, die anders het markttarief moeten opbrengen, hebben in deze situatie vergaande consequenties. In deze omstandigheden blijkt een autokilometer-reductie van ongeveer 30% haalbaar.

### **Bedrijfstype**

- Non-profitkantoren scoren zonder uitzondering goed. Verschil met de overige bedrijfstypen is het aanpassen van de reiskostenvergoeding, wat alle non-profitkantoren hebben doorgevoerd. Deze bevat vooral een financiële stimulans om het gebruik van het openbaar vervoer, het fietsen en het carpoolen te bevorderen. Ook andere bedrijven geven aan vervoer-alternatieven te bevorderen, maar doen dat blijkbaar in eerste instantie door middel van het geven van (al dan niet individuele) informatie. De vraag is wat non-profit kantoren zo anders maakt, vergeleken met de overige categorieën bedrijven. Wellicht speelt daarbij de bedrijfscultuur een rol. De gesprekken met de twee non-profit kantoren geven daarvoor een indicatie. In beide gevallen wordt het niet langer vanzelfsprekend gevonden dat auto-solisten beschikking hebben over gratis parkeerruimte.

### **Ingezet instrumentarium**

- De inzet van instrumentarium houdt over het algemeen weinig verband met de gerealiseerde resultaten. Uitzonderingen zijn het aanpassen van de reiskostenvergoeding en het stimuleren van het fietsgebruik. Aanpassing van de reiskostenvergoeding gaat samen met een relatief hoge reductie. Het stimuleren van het fietsgebruik gaat vaker samen met een relatief hoge dan met een relatief lage reductie. Dit betekent dat in zijn algemeenheid niet uit de enquêteresultaten af te leiden is welke instrumenten beter zijn dan andere. Dit beeld wordt bevestigd door de vraaggesprekken, waarin bedrijven qua mening over effectiviteit van maatregelen een zeer gevarieerd beeld geven, en geen van de genomen maatregelen er uit springt. Uit het geringe verband tussen soort maatregel en de gerealiseerde reductie mag overigens niet afgeleid worden dat het inzetten van geen instrumenten tot hetzelfde resultaat zou kunnen leiden.

Opvallend is verder dat veel bedrijven de effectiviteit van zelf te nemen push-maatregelen laag inschatten, terwijl er weinig ervaring mee is opgedaan. Verschillende bedrijven geven aan veel oppositie te verwachten indien zij tot push-maatregelen over zouden gaan. Wel worden push-maatregelen van het rijk, zoals het afschaffen van het reiskostenforfait voor automobilisten, door een aantal bedrijven als een steun in de rug gezien.



### **Overige succes- en faalfactoren**

- ▶ Zowel in de tussenmeting als tijdens de vraaggesprekken hebben bedrijven hun mening over succes- en faalfactoren gegeven. Het resultaat van de vraaggesprekken vertoont een aantal overeenkomsten, maar ook verschillen, vergeleken met het enquêteresultaat. Het resultaat van de vraaggesprekken biedt het meeste houvast: De beoordeling tijdens de vraaggesprekken kwam tot stand op een moment dat het gehele proeftraject kon worden overzien. Bovendien is deze beoordeling beter te interpreteren. De opinies van de bedrijven zijn op dit punt zeer divers.

### **Indicatieve conclusies**

- ▶ De meeste kans op een hoge kilometerreductie lijkt er te bestaan indien een non-profitkantoor op een A lokatie is gevestigd. Invoering van betaald parkeren in de omgeving lijkt daarbij een extra stimulans te zijn, zeker wanneer bedrijven op de omstandigheden inspelen door de reiskostenregeling te veranderen ten gunste van de vervoeralternatieven en door carpoolers voorrang te geven bij de verdeling van de schaarse eigen parkeerruimte. Ook echter indien geen van deze gunstige omstandigheden zich voordoen, kan met vervoermanagement goede resultaten worden geboekt.
- ▶ Voor het wijzigen van de reiskostenregeling ten nadele van de autosolist kan, volgens inschattingen van contactpersonen, draagvlak worden gecreëerd, indien de opbrengst terugvloeit naar de werknemers die de milieuvriendelijker alternatieven benutten. Er is met andere woorden sprake van een uitruil.
- ▶ Uit het feit dat bedrijven zeer diverse succes- en faalfactoren noemen (geen van de succes- en faalfactoren wordt door een meerderheid van de contactpersonen genoemd) kan worden afgeleid dat geen van de onderzochte succes- en faalfactoren doorslaggevend is.
- ▶ Mogelijk zijn er andere factoren in het spel zoals: de bedrijfscultuur, de hoeveelheid ambulant personeel, de motivatie en het enthousiasme voor vervoermanagement.

## **2.3 Beschouwing**

Gedurende het proeftraject is vervoermanagement gemeengoed geworden. Het proeftraject bedrijvenspoor heeft mogelijk daaraan bijgedragen door theoretische concepten te ontwikkelen tot een pakket van uitgeteste instrumenten. Daarnaast is, met het vorderen van het traject bedrijvenspoor, maar ook als gevolg van andere parallelle initiatieven, een kennis-infrastructuur ontstaan van adviesbureaus waarmee bedrijven hun kennislacunes kunnen aanvullen.

Het voortgaan met vervoermanagement is van groot belang, niet in de laatste plaats voor de bereikbaarheid van bedrijven. De gerealiseerde reductie grijpt met name daar aan waar de congestie, naar tijd en plaats, het grootst is. Uit het voorgaande mag worden afgeleid dat veel bedrijven dit onderkennen.

Onderstaande suggesties kunnen wellicht een verdere bijdrage leveren aan het perspectief voor vervoermanagement:

- ▶ Bedrijfskenmerken (lokatie, type bedrijf) lijken een behoorlijke invloed te hebben op de kans om een hoge kilometerreductie te realiseren. Daardoor zou het, voor bedrijven die in een minder kansrijke uitgangspositie verkeren, contraproductief kunnen werken om voor deze bedrijven de lat even hoog te leggen als voor de meer kansrijke bedrijven. Verschillende reacties van bedrijven wijzen in deze richting.  
Toch kan, ook in het geval een realistische reductie wat bescheidener is, vervoermanagement zeer zinvol zijn. Door het ontwikkelen van een op maat gesneden graadmeter voor het succes van vervoermanagement kan worden voorkomen dat een te hoge ambitie een demotiverende werking heeft.
- ▶ Betaald parkeren is blijkbaar een zeer effectieve manier om bedrijven te stimuleren tot hoge ambities. Uitbreiding van zones voor betaald parkeren heeft hoogstwaarschijnlijk een sterk effect op de daar gevestigde bedrijven.
- ▶ Door diverse pionier-bedrijven wordt aangedrongen op veranderingen in fiscaal beleid, die erop neerkomen dat enerzijds de gebruikelijke reiskostenvergoeding voor de autosolist zwaarder wordt belast en anderzijds de opbrengsten daarvan worden aangewend voor een lastenverlichting voor carpoolers en fietsers. Een dergelijke wijziging kan een steun in de rug zijn voor bedrijven die de interne reiskostenregeling willen aanpassen.

### 3 WERKWIJZE VAN DE EVALUATIE

#### 3.1 Oorspronkelijke opzet

De door Werkgroep '2duizend ontwikkelde evaluatie-enquêtes bestonden uit een registratie van de reductie van het autogebruik in het woon-werkverkeer in kilometers, een inventarisatie van de ingezette middelen en een inventarisatie van meningen van bedrijven over factoren die in positieve of negatieve zin aan de gerealiseerde reductie hebben bijgedragen.

Het autogebruik voor het woon-werk verkeer is geoperationaliseerd als het totale aantal autokilometers per week per bedrijf, met als motief de woon-werk verplaatsing.

De evaluatie borduurt onder meer voort op het door de individuele bedrijven vastgestelde bedrijfsvervoerplan (plan van aanpak). In het vervoerplan staan de activiteiten omschreven die bedrijven gepland hebben om het autogebruik in het woon-werkverkeer terug te dringen.

In de oorspronkelijke opzet bestond de enquête uit drie etappes:

- ▶ een nulmeting -> in kaart brengen van de beginsituatie, voorafgaand aan de start van het proeftraject
- ▶ een tussenmeting -> opmaken van de tussenstand, na zes maanden
- ▶ een eindmeting -> weergave van het eindresultaat, na twaalf maanden

In elke etappe was een werknemersenquête binnen de bedrijven gepland, waaruit het vervoergedrag en het totale gerealiseerde kilometrage kon worden afgeleid.

Dit resultaat werd vervolgens verwerkt in het enquêteformulier van Werkgroep '2duizend. Hierin werd bovendien geïnventariseerd welk instrumentarium werd ingezet en welke factoren het verloop van het vervoermanagement beïnvloedden. Binnen de deelnemende bedrijven werd de evaluatie gecoördineerd door de vervoercoördinator.

In de loop van het traject is deze opzet aangepast omdat de respons op met name de nameting zeer gering bleek. Van de 41 bedrijven die gestart zijn met het proeftraject (d.w.z. een plan van aanpak hebben opgesteld) was de respons als volgt:

fase	oorspronkelijke planning enquête	uiterste inle-verdatum	aantal enquêtes vóór uiterste datum
nulmeting	1 maart 1992	1 maart 1993	29
tussenmeting	1 september 1992	1 maart 1993	17
eindmeting	1 maart 1993	1 januari 1995	7

Van de 7 bedrijven die een eindmeting hebben uitgevoerd, hebben er 2 geen tussenmeting uitgevoerd. Van in het totaal 19 bedrijven is dus een tussen- of eindmeting beschikbaar.

In § 4.1 is ingegaan op mogelijke factoren die aan de gerealiseerde respons ten grondslag liggen.

### 3.2 Gewijzigde aanpak

Er is afgezien van een kwantitatieve analyse van de eindmeting enquêtes. Wel is een kwantitatieve analyse van tussenmeting en nulmeting uitgevoerd. De in dit rapport gepresenteerde eindsituatie is dus gebaseerd op een vergelijking van nul- en tussenmeting<sup>1</sup>.

De eindmeting is vervangen door een serie gesprekken met tien geselecteerde bedrijven. Deze bedrijven zijn geselecteerd uit de oorspronkelijke groep van 41 bedrijven. De gesprekken hadden als belangrijk bijkomend voordeel dat dieper kon worden ingegaan op succes- en faalfactoren en op de motivering van strategische keuzes. De evaluatie is dus uiteindelijk op de volgende wijze aangepakt:

- ▶ Nulmeting (gebaseerd op respons van 29 bedrijven);
- ▶ tussenmeting (gebaseerd op respons van 17 bedrijven);
- ▶ vraaggesprekken (gebaseerd op selectie van 10 bedrijven).

Door Werkgroep '2duizend is aangestuurd op een gesprek met de vervoercoördinator. Uiteindelijk zijn, afhankelijk van de interne organisatie van vervoermanagement binnen het bedrijf zelf, gesprekken gevoerd met degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het vervoerplan of met de persoon die verantwoordelijk is voor de aansturing van het vervoerplan, dan wel beleidsvoorstellen ten aanzien van de reiskostenregeling voorbereidt.

De gesprekken zijn gevoerd met zowel bedrijven die een relatief hoge reductie hebben gerealiseerd, als bedrijven die een relatief lage reductie hebben bereikt. Bovendien is gesproken met twee bedrijven die in een vroeg stadium, vlak na het opstellen van het bedrijfsvervoerplan, zijn afgehaakt.

<sup>1</sup> De kwantitatieve analyse is op hoofdlijnen ook reeds in de tussenrapportage beschreven. Deze komt echter, vanwege een kleine correctie, niet geheel overeen met de definitieve resultaten in dit rapport. Bovendien is in het kader van de eindrapportage voor een aantal facetten een nadere analyse uitgevoerd.

Bij de selectie van de bedrijven is verder gelet op de, in het kader van vervoermanagement, niet door het bedrijf manipuleerbare bedrijfskenmerken, die mogelijk, afgaande op de indicaties uit de tussenmeting, van invloed zijn op het resultaat.

Het betreft het type bedrijf en de lokatie. Verder is enigszins gelet op een zekere geografische spreiding, om te voorkomen dat specifieke regionale of lokale omstandigheden het beeld vertekenen.

Tenslotte zijn ook de bedrijven, waarvan een bruikbare eindmeting is ontvangen, geselecteerd voor een vraaggesprek. De resultaten van de eindmeting zijn betrokken bij de kwalitatieve analyse van de vraaggesprekken.

Te zamen met de kwantitatieve analyse van de tussenmeting geven de gesprekken inzicht in: de mate waarin de oorspronkelijke doelstellingen van het proeftraject zijn gerealiseerd, het perspectief van vervoermanagement voor bedrijven, mogelijke verbeteringen en de tot op heden gehanteerde aanpak.



## 4 RESULTATEN VAN KWANTITATIEVE ANALYSE

### 4.1 Vergelijking 'analyse-groep' met oorspronkelijke aantal deelnemers

Het feit dat de respons van de kwantitatieve analyse (uitgaande van de tussenmeting) 17 bedrijven betreft, roept de vraag op, op welke wijze het gebrek aan respons van de overige 24 bedrijven te interpreteren valt.

Het feit dat niet (tijdig) is gerapporteerd kan betekenen dat afgezien is van verdere activiteiten op het gebied van vervoermanagement. Het kan ook betekenen dat activiteiten op het gebied van vervoermanagement zijn voortgezet, maar dat rapportage bijvoorbeeld te omslachtig werd gevonden, of dat op zodanige wijze is gerapporteerd dat de gegevens in het kader van deze evaluatie niet bruikbaar waren. Het is mogelijk dat bij het al dan niet op de overeengekomen wijze rapporteren, de bedrijfscultuur een rol heeft gespeeld.

In het onderstaande staat een overzicht van de 41 bedrijven, onderverdeeld in vijf categorieën, met daarbij per categorie aangegeven of tijdig gerapporteerd is en of, in het geval er niet gerapporteerd is, de activiteiten op het gebied van vervoermanagement zijn voortgezet.

tabel 1

	bedrijven met vervoerplan		gerapporteerd (analysegroep)		niet gerapporteerd: wel doorgegaan		niet gerapporteerd: afgehaakt	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
industrie	10	100%	2	20%	5	50%	3	30%
kantoor (profit)	11	100%	8	73%	2	18%	1	9%
kantoor (non-profit)	6	100%	5	83%	1	17%	0	0%
voorziening*	5	100%	2	40%	2	40%	1	20%
overig**	9	100%	0	0%	7	78%	2	22%
totaal	41	99%	17	41%	17	41%	7	17%

\*) Bijvoorbeeld ziekenhuis of universiteit

\*\*) Bedrijven die niet eenduidig binnen de categorie industrie of kantoor vallen, zoals bijvoorbeeld softwareproducent, cateringbedrijf of bloemenveiling

De respons blijkt niet het al dan niet doorgaan met vervoermanagement te weerspiegelen. Zo heeft een deel van de bedrijven die tot de non-responsgroep behoren wel gerapporteerd in het kader van de gebiedsgewijze aanpak van vervoermanagement. Slechts een beperkt aantal bedrijven is gestopt met vervoermanagement. In die zin is het proeftraject bedrijvenspoor redelijk succesvol.

Uitgesplitst naar categorie valt te constateren dat binnen iedere categorie de meeste bedrijven doorgaan met vervoermanagement. Kantoren doen het (profit plus non-profit) iets beter dan de rest.

Hieruit mag de voorzichtige conclusie worden getrokken dat voor elk van de onderscheiden bedrijfstypen vervoermanagement, los van het bereikte resultaat, een hanteerbaar instrument is.

De respons is met name terug te voeren op een aanzienlijk aantal bedrijven dat wel doorgaat met vervoermanagement, maar niet heeft gerapporteerd. Bezien we het aantal bedrijven dat wel of niet heeft gerapporteerd, uitgesplitst naar categorie, dan blijken kantoren (zowel profit als non-profit) er duidelijk in positieve zin uit te springen.

Gezien de 'selectieve uitval' van bedrijven kunnen de hieronder weergegeven resultaten van de analysegroep (17 bedrijven) niet zonder meer als representatief worden beschouwd voor de oorspronkelijke groep van 41 bedrijven. Dat hoeft het formuleren van zinvolle conclusies niet in de weg te staan. De oorspronkelijke 41 bedrijven zijn pionier bedrijven die zichzelf hebben aangemeld voor deelname aan het proeftraject en kunnen dus niet als representatief voor het gemiddelde bedrijf in Nederland worden beschouwd. De resultaten van het proeftraject geven met name inzicht in de hoogte van de kilometerreductie die mogelijk is en in de belangrijkste succes- en faalfactoren die daarbij een rol spelen. Belangrijke vraag daarbij is of er omstandigheden zijn die het mogelijke effect drastisch beperken.

Op basis van de resultaten van de analyse-groep kunnen daar zinvolle uitspraken over worden gedaan.

#### 4.2 Overzicht van de resultaten: per bedrijf en gemiddeld

De bedrijven geven te zamen het volgende beeld.

tabel 2

	totaal nulmeting	totaal tussenmeting	reductie bij tussenmeting
autokilometers woon-werk 17 bedrijven, in km per week <sup>1</sup>	2.732.835 km	2.534.354 km	- 198.481 km
autokilometers woon-werk 17 bedrijven: nulmeting = 100 %	100 %	93 %	- 7 %

1) In de evaluatie-enquêtes hebben bedrijven een totaal autokilometrage aangegeven, gebaseerd op het aantal geënquêteerde werknemers. Dit is omgerekend naar het totaal aantal werknemers van het betreffende bedrijf of de betreffende vestiging.

In autokilometers per jaar uitgedrukt bedraagt de reductie in het woon-werkverkeer 7,9 miljoen kilometer. De gemiddelde kilometerreductie van de zeventien bedrijven te zamen ligt daarmee op 7%.

Wanneer het gemiddelde reductiepercentage wordt berekend, los van het aantal kilometers, blijkt dat de bedrijven gemiddeld 14% reductie hebben bereikt. De oorzaak van het verschil tussen dit ongewogen gemiddelde van 14% en het gewogen gemiddelde van 7% moet gezocht worden in het



aantal autokilometers per bedrijf. Er lijkt een omgekeerd verband te bestaan tussen het aantal autokilometers dat een bedrijf realiseert en de gerealiseerde procentuele kilometerreductie.

In paragraaf 4.3 wordt nader geanalyseerd wat de mogelijke betekenis kan zijn van de factor autokilometrage, van andere bedrijfskenmerken en van omgevingsfactoren.

Verder valt te constateren dat ruim 50% (9 van de 17) van de bedrijven een 'behoorlijke reductie' van meer dan 10% weet te realiseren. De variatie tussen de bedrijven is aanzienlijk. Enerzijds heeft 30% (5 van de 17) de oorspronkelijke doelstelling van 20% reductie ruimschoots gerealiseerd. Anderzijds heeft 30% een zeer geringe reductie, van minder dan 5% gerealiseerd.

Tabel 3: Overzicht per bedrijf: bedrijfskenmerken, resultaat en toegepaste maatregelen

NAAM	lokatie	bedr.type <sup>2</sup>	aantal werkn	reiskm totaal	reiskm auto	% reductie	woonwerk afstand	modal split	bedr verv	openb verv	car pool	fiets	reis advies	info	park sit	reisk verg	maatr tot
Gemeente Amersfoort	A	kantoor NP	1500	112147	56192	32	7,5	50	0	1	1	1	1	1	1	1	7
Coopers&Lybrand Dijker Van Dien	C	kantoor P	349	35987	28317	31	10,3	79	0	1	0	1	1	0	0	0	3
Provincie Groningen	A	kantoor NP	1150	0	42960	27	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	5
Provincie Utrecht	C	kantoor NP	1090	41308	19685	26	3,8	48	0	1	1	1	1	1	0	1	6
Nationale Nederlanden	A	kantoor P	2520	103000	30900	21	4,1	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provincie Zuid-Holland	A	kantoor NP	1524	0	307848	17	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Ingenieursbureau Oranjewoud BV	B	kantoor P	400	0	13449	17	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	5
Stadsdeelkantoor Zuidoost	B	kantoor NP	503	74189	36687	14	14,7	49	0	1	1	1	1	1	0	1	6
Rijksuniversiteit Utrecht + AZU	C	voorz	9000	627144	294945	13	7	47	0	1	1	1	1	0	1	0	5
Holec Machines & Apparaten BV	C	industrie	752	152376	53532	9	20,3	35	1	0	1	0	0	0	0	0	2
Heidemij Nederland BV	B	kantoor P	500	87960	59705	8	17,6	68	0	1	1	1	0	1	1	0	5
Stegeman BV	C	industrie	389	0	49755	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fokker Aircraft BV A'dam Z-O	B	kantoor P	1689	466482	220160	3	27,6	47	1	1	1	1	1	1	1	0	7
IBM Nederland BV	C	kantoor P	1030	254544	216991	3	24,7	85	0	1	0	0	1	1	0	0	3
Internationale Nederlanden Bank	B	kantoor P	4000	1159806	626345	3	29	54	0	1	1	1	1	1	0	0	5
Amev-Nederland N.V.	C	kantoor P	3469	512550	252577	1	14,8	49	0	1	1	1	1	1	0	0	5
Academisch Medisch Centrum Amsterdam	C	voorz	4700	935992	422788	1	19,9	45	0	1	1	1	1	1	1	0	6

<sup>2</sup> NP = non-profit, P = profit

### 4.3 Invloed van bedrijfskenmerken

Aandacht is besteed aan de volgende factoren:

- a. lokatie
- b. bedrijfstype
- c. bedrijfsomvang
- d. gemiddelde woon-werkafstand
- e. totale autokilometrage per bedrijf
- f. autokilometers per werknemer
- g. hoogte van de reiskostenvergoeding
- h. autokilometers per werknemer, gecombineerd met reiskostenvergoeding

#### a. lokatie

Op A-lokaties worden de hoogste reducties gerealiseerd. Alle bedrijven op A-lokaties scoren boven het gemiddelde (zie bijlage 1). Zowel op B als C lokaties komen zowel hoge als lage scores voor.

tabel 4:

lokatie-type	aantal bedrijven	gemiddeld reductie %	hoogste reductie %	laagste reductie %
A	4	24%	32%	17%
B	5	8%	17%	3%
C	8	13%	31%	1%

#### b. bedrijfstype

Op A-lokaties zijn, vergeleken met andere lokatietypes, relatief veel kantoren gevestigd. Het beeld in dit onderzoek vormt daarop geen uitzondering. De vier bedrijven op A lokaties zijn alle kantoren. Binnen deze vier kantoren kan onderscheid gemaakt worden tussen één profit-kantoor en drie non-profit kantoren.

tabel 5

bedrijfstype	aantal bedrijven	gemiddelde reductie	hoogste reductie	laagste reductie
kantoor non-profit	5	23%	32%	14%
kantoor profit	8	11%	31%	1%
voorziening	2	7%	13%	1%
industrie	2	9%	9%	8%

Non-profit kantoren scoren het hoogst. Alle non-profit kantoren scoren boven het gemiddelde, ongeacht de lokatie (zie bijlage 2). De beide non-profit kantoren op niet-A-lokaties scoren ook gunstig (26% en 14%).

Dit duidt erop dat non-profit kantoren goed met vervoermanagement uit de voeten kunnen. Ook vestiging op een A-lokatie geeft in alle gevallen een goede startpositie voor vervoermanagement. Het enige profit-kantoor op een A lokatie scoort 21% reductie.

De overige profit-kantoren (op B en C lokaties) scoren beduidend minder dan non-profit kantoren, maar niet eenduidig slecht. De variatie in scores is binnen deze categorie het grootst. Er zijn ook profit kantoren op B en C lokaties die goed scoren. Vervoermanagement kan dus ook voor profit kantoren op B of C lokaties tot goede resultaten leiden.

Voorzieningen en industrie scoren gemiddeld lager dan kantoren maar scoren doorgaans niet extreem slecht. Verschillende profit-kantoren hebben minder reductie bereikt dan de 2 industrieën. Eén van de twee voorzieningen heeft een goede score. Hierbij past de opmerking dat voorzieningen en industrieën alle 4 op C lokaties gevestigd zijn.

#### c. bedrijfsomvang

Er is geen duidelijk verband waarneembaar tussen de bedrijfsomvang (het aantal werknemers) en de behaalde kilometerreductie. Bij bedrijven met relatief veel werknemers en bij bedrijven met relatief weinig werknemers komen zowel hoge als lage reductiepercentages voor (zie bijlage 3).

#### d. woon-werkafstand

Gegevens over de gemiddelde woon-werkafstand zijn beschikbaar voor 13 van de 17 bedrijven. Bij deze 13 bedrijven lijkt er een verband waarneembaar tussen de gemiddelde woon-werkafstand en de behaalde kilometerreductie. Bedrijven met een relatief lage gemiddelde woon-werkafstand behalen een relatief hoge reductie, en omgekeerd. De zes bedrijven met een gemiddelde woon-werkafstand van meer dan 15 kilometer scoren gemiddeld 5% reductie. De zeven bedrijven met een gemiddelde woon-werkafstand lager dan 15 kilometer scoren gemiddeld 20% reductie (zie bijlage 4).

#### **e. totale autokilometrage woon-werk per bedrijf**

Er lijkt een tendens waarneembaar, waarbij bedrijven met in absolute zin relatief weinig autokilometers gunstiger resultaten boeken dan bedrijven met in absolute zin relatief veel autokilometers. De bedrijven vallen in twee duidelijk te onderscheiden categorieën uiteen. Bij zeven bedrijven bedraagt het totaal aantal autokilometers meer dan 200.000 per week en bedraagt de gemiddelde reductie 6%. Bij de overige tien bedrijven bedraagt het aantal autokilometers minder dan 60.000 per week en bedraagt de gemiddelde reductie 19%. In beide categorieën komen overigens hoge en lage reductiepercentages voor (zie bijlage 5).

#### **f. autokilometers per werknemer**

Daling van het totale autokilometrage woon-werk per bedrijf door het aantal werknemers resulteert in het aantal autokilometers per werknemer. Een maat die iets zegt over het autogebruik, in vergelijking met andere bedrijven. Het aantal autokilometers per werknemer hangt samen met de bereikte reductie: Een groot aantal autokilometers vertoont een samenhang met een laag reductiepercentage. Daar zowel het aantal autokilometers als de reductie in getallen zijn uitgedrukt is, is de statistische samenhangsmaat  $R^2$  te berekenen. Deze bedraagt 0,294. De geconstateerde samenhang is significant. Er zijn echter ook bedrijven met een relatief hoog autokilometrage die goede resultaten boeken.

#### **g. hoogte van de reiskostenvergoeding**

De hoogte van de reiskostenvergoeding hangt samen met de bereikte reductie: Een hoge reiskostenvergoeding vertoont een samenhang met een laag reductiepercentage. Daar zowel de reiskostenvergoeding als de reductie in getallen zijn uitgedrukt is, is de statistische samenhangsmaat  $R^2$  te berekenen. Deze bedraagt 0,499. De geconstateerde samenhang is significant. Er zijn echter ook bedrijven met een relatief hoge reiskostenvergoeding die goede resultaten boeken. Verder past hierbij de opmerking dat van slechts 12 bedrijven de hoogte van de reiskostenvergoeding bekend is.

#### **h. autokilometers per werknemer gecombineerd met reiskostenvergoeding**

Een relatief groot aantal autokilometers per werknemer en een relatief hoge reiskostenvergoeding kunnen duiden op dezelfde fenomenen: Een relatief grote afhankelijkheid van de auto en/of een groot belang dat aan de auto wordt toegekend en/of veel ambulant personeel.

Het feit dat beide aspecten in een getal zijn uitgedrukt, biedt de mogelijkheid om te toetsen welke invloed een combinatie van deze aspecten heeft op het reductiepercentage. Het blijkt dat beide aspecten elkaars invloed versterken ( $R$ -kwadraat = 0,663): Combinatie van een hoog autokilometrage per werknemer en een hoge reiskostenvergoeding vertonen een sterkere samenhang met een laag reductiepercentage dan beide aspecten apart.

## 4.4 Ingezette instrumenten en visie van bedrijven zelf

### 4.4.1 Analysemethode

Er is nader bekeken welke instrumenten de zeventien bedrijven hebben toegepast. Daarnaast is de invloed van toegepaste instrumenten en bedrijfskenmerken op de bereikte kilometerreductie onderzocht. Een toegepast instrument is bijvoorbeeld het veranderen van de reiskostenvergoeding. Een bedrijfskenmerk is bijvoorbeeld de lokatie. Om met zo weinig bedrijven toch een verband te kunnen constateren is een indeling in twee groepen gemaakt:

- ▶ Bedrijven die een reductie van meer dan 10% hebben gerealiseerd (negen bedrijven).
- ▶ Bedrijven die een reductie van minder dan 10% hebben gerealiseerd (acht bedrijven).

Op deze manier kunnen met behulp van kruistabellen samenhangen worden getoetst. Voor het toetsen van de betrouwbaarheid van de samenhang bestaan er meerdere significantiematen. Voor het type variabelen dat we hier gebruiken is echter slechts één maat geschikt (Chi-kwadraat)<sup>3</sup>. Minimumvereiste is echter een gemiddelde celvulling van vijf eenheden. In het geval van de kleinst mogelijke kruistabel, een 2 X 2 tabel, zijn er dus minimaal 20 eenheden vereist om deze maat te berekenen. Daar we met 17 eenheden (bedrijven) te maken hebben is het **niet mogelijk om de betrouwbaarheid te toetsen** en dienen de gevonden samenhangen als **indicatief** te worden beschouwd.

### 4.4.2 Ingezette instrumenten

In de tussenmeting is gevraagd naar het wel of niet inzetten van negen verschillende instrumenten. De meeste bedrijven zetten meerdere instrumenten in. Bij geen van de bedrijven wordt het complete scala aan mogelijkheden toegepast. De meeste bedrijven hebben ingezet op 'vriendelijke maatregelen' zoals het stimuleren van reisalternatieven en het verstrekken van informatie of advies.

Het stimuleren van het gebruik van het openbaar vervoer, het stimuleren van carpoolen, het stimuleren van het gebruik van de fiets, het geven van een individueel reisadvies en het verstrekken van informatie worden breed toegepast.

Het wijzigen van de parkeersituatie wordt door minder dan de helft van de bedrijven toegepast, het aanpassen van reiskostenvergoedingen door minder

---

<sup>3</sup> De meeste significantiematen mogen niet worden gebruikt bij variabelen van een nominaal niveau (geen volgorde) of een ordinaal niveau (wel volgorde maar geen berekening mogelijk).

dan een derde deel van de bedrijven. Van bedrijfsvervoer wordt slechts in een klein aantal gevallen gebruik gemaakt. Verandering van de werktijden komt niet voor.

Bezien we het totaal aantal maatregelen dat bedrijven hebben genomen, dan is er geen verband geconstateerd tussen het aantal maatregelen dat een bedrijf genomen heeft en de behaalde kilometerreductie. Opvallend is dat, indien we de maatregelen sec bekijken, bij bijna alle maatregelen de bedrijven die een bepaalde maatregel nemen, in gelijke mate relatief goed of relatief slecht scoren. Onderstaande tabel geeft de verdeling weer indien we als grenswaarde 10% reductie hanteren.

Tabel 6: Instrumenten en het aantal bedrijven dat deze toepast, uitgesplitst naar hoogte van de reductie (< 10% = laag, >=10% = hoog)

	reductie %		Totaal
	autokm reductie < 10%	autokm reductie >= 10%	
bedrijfsvervoer	2	1	3
stimuleren gebruik O.V.	6	7	13
stimuleren carpool	6	7	13
stimuleren fiets	5	8	13
individueel reisadvies	5	7	12
meer informatie	6	6	12
andere parkeersituatie	3	4	7
andere werktijden			
andere reiskostenverg.		5	5

Uitzonderingen zijn het stimuleren van het fietsgebruik en het wijzigen van de reiskostenvergoeding.

Het stimuleren van het gebruik van de fiets komt meer voor bij de bedrijven met een hoge reductie (meer dan 10%).

Het meest in het oog springende verschil is de toepassing van andere reiskostenvergoedingen<sup>4</sup>. Geen van de bedrijven met een lage kilometerreductie heeft aanpassing van reiskostenvergoedingen ingezet als instrument. Het grootste deel van de bedrijven met een hoge kilometerreductie heeft dat wel gedaan. Daarbij valt overigens op dat alle non-profit kantoren de reiskostenvergoeding hebben aangepast en dat geen van de overige bedrijfstypen dat heeft gedaan. Overigens blijkt uit de vraaggesprekken dat ook andere typen bedrijven de reiskostenvergoeding hebben aangepast, terwijl deze dat in de

<sup>4</sup> Aanpassingen van de reiskostenvergoeding betreffen vooral gunstiger regelingen voor openbaar vervoer, voor carpoolers en fietsers. Eén bedrijf heeft de vergoeding voor automobilisten voor woon-werkverkeer verlaagd.

enquête niet hebben aangegeven. De enquête is op dit punt door de bedrijven blijkbaar niet eenduidig geïnterpreteerd.

Het geconstateerde verband kan, mits het niet volledig terug te voeren is op interpretatieverschillen, dus erop duiden dat het veranderen van de reiskostenvergoeding een krachtig instrument is ter vermindering van de woon-werk autokilometers.

De samenhang tussen het veranderen van de reiskostenvergoeding en de hoogte van de reductie is verder getoetst met een kruistabel (zie bijlage 6). Uitgaande van de reductie als afhankelijke variabele (andere reiskosten leiden tot een hogere kilometerreductie) bedraagt de samenhangsmaat Lambda 0,500. De samenhang is sterk, maar niet toetsbaar op betrouwbaarheid (zie verder tabel 6).

Indien verandering van de reiskostenregeling tevens een vermindering van de vergoeding voor auto-solisten inhoudt kan dat ook financieel voordeel opleveren voor het bedrijf in kwestie. Zo is bekend dat bij de Hoogovens (behoort niet tot de zeventien tussenmeting-bedrijven) de uitvoering van vervoermanagement samengaat met een sterke reductie van de reiskostenvergoeding voor werknemers die gebruik kunnen maken van bedrijfsvervoer. Het bedrijf slaat twee vliegen in één klap. De bezetting van het bedrijfsvervoer verbetert en Hoogovens is minder kwijt aan reiskosten.

#### **4.4.3 Visie op bedrijfskenmerken en uitvoeringsaspecten**

Aan de bedrijven zijn elf factoren voorgelegd die het resultaat (de reductie) in positieve of negatieve zin kunnen beïnvloeden. Aan de meeste factoren wordt door de bedrijven vaker een positieve invloed dan een negatieve invloed toegekend. Het zal geen verbazing wekken dat bedrijven met een relatief hoge reductie eerder positieve factoren noemen en bedrijven met een relatief lage reductie eerder negatieve factoren.



Tabel 7: Bedrijfskenmerken en uitvoeringsaspecten die naar het oordeel van de bedrijven het resultaat positief hebben beïnvloed

	reductie %		Totaal
	autokm reductie < 10%	autokm reductie > = 10%	
lokatie bedrijf		4	4
kosten		2	2
de batem		1	1
lange voorbereiding	1	3	4
een snelle realisatie		2	2
publiciteit	4	4	8
steun medewerkers	4	6	10
voordeel onbekend	1	1	2
overleg vooraf		1	1
realistisch tijdpad	2	2	4
aanpassing plan		2	2

De belangrijkste positieve factoren zijn naar het oordeel van de bedrijven de steun van de medewerkers en de publiciteit. Vier bedrijven met een relatief hoge reductie beoordelen de lokatie als positieve factor.

Belangrijke negatieve factoren zijn naar het oordeel van de bedrijven het (niet) realistische tijdpad, de lokatie en de kosten. De lokatie en de kosten worden daarbij uitsluitend genoemd door bedrijven met een relatief lage reductie.

Tabel 8: Bedrijfskenmerken en uitvoeringsaspecten die naar het oordeel van de bedrijven het resultaat negatief hebben beïnvloed

	reductie %		Totaal
	autokm reductie < 10%	autokm reductie > = 10%	
lokatie bedrijf	4		4
kosten	3		3
de baten	2		2
lange voorbereiding		1	1
een snelle realisatie	1		1
voordelen onbekend		1	1
realistisch tijdpad	3	1	4

#### 4.4.4 Visie op omgevingsfactoren

Met omgevingsfactoren worden factoren bedoeld waarop het bedrijf geen invloed heeft. Gevraagd is naar de positieve en negatieve effecten van acht omgevingsfactoren. Weergegeven zijn de factoren die door één of meer bedrijven zijn genoemd (tabel 9 en 10).

De enige factor die in het geheel niet is genoemd, is een verandering in fiscale regelingen.

Parkeren is opgedeeld in drie factoren: meer parkeerruimte, minder parkeerruimte en meer betaald parkeren. Deze factoren worden zowel in positieve als negatieve zin hooguit door één bedrijf genoemd. Blijkbaar zien bedrijven in de parkeergelegenheid geen factor die van invloed is op het vervoermanagement.

Als wel belangrijk worden de uitbreiding van het openbaar vervoer en de ontwikkelingskosten ervan gezien. Uitbreiding van wegen wordt door geen van de bedrijven als een voordeel en door twee bedrijven als een nadeel voor vervoermanagement gezien.

Tabel 9: Omgevingsfactoren die in de visie van de bedrijven het resultaat positief hebben beïnvloed, uitgesplitst naar hoogte van de reductie

	reductie %		Totaal
	autokm reductie < 10%	autokm reductie >= 10%	
uitbreiding OV	2	4	6
uitbreiding wegen		1	1
meer betaald parkeren	1	1	2
minder parkeerruimte		2	2
meer parkeerruimte		1	1

Uitbreiding van het openbaar vervoer wordt het meest als positieve factor genoemd, vooral door de bedrijven die een hoge reductie realiseren. Wel worden de (stijgende) kosten van het openbaar vervoer het meest als beperkende factor genoemd, zowel door de succesvolle als door de minder succesvolle bedrijven. Verder is (het uitblijven van) uitbreiding van het openbaar vervoer voor enkele bedrijven een negatieve factor.

Tabel 10: Omgevingsfactoren die in de visie van de bedrijven het resultaat negatief hebben beïnvloed, uitgesplitst naar hoogte van de reductie

	reductie %		Totaal
	autokm reductie < 10%	autokm reductie > = 10%	
uitbreiding OV	3		3
uitbreiding wegen	2		2
minder parkeerruimte		1	1
meer parkeerruimte	1		1
kosten auto	1	1	2
kosten openbaar vervoer	4	3	7

#### 4.5 Conclusies kwantitatieve analyse

De conclusies kunnen niet zonder meer vertaald worden in succes- en faalfactoren voor vervoermanagement in het algemeen, omdat het hier een specifieke groep pioniers betreft. Daar de non-respons vooral de niet-kantoren betreft, hebben de hiernavolgende indicatieve uitspraken, tenzij expliciet anders aangegeven, met name op de kantoren betrekking.

- ▶ Gemiddeld is per bedrijf een reductie van het aantal autokilometers in het woon-werkverkeer bereikt van 14%. Het gewogen gemiddelde van de bereikte autokilometer-reductie bedraagt 7%. Dit verschil ontstaat doordat bedrijven met veel autokilometers in het woon-werkverkeer per werknemer, relatief weinig reductie realiseerden.
- ▶ Enerzijds heeft 30% van de 17 bedrijven de oorspronkelijke doelstelling van 20% kilometerreductie ruimschoots gerealiseerd. Anderzijds heeft 30% van de 17 bedrijven slechts een zeer geringe reductie (minder dan 5%) gerealiseerd.
- ▶ De respons is voor een groot deel het resultaat van niet, of buiten de gestelde termijn rapporteren. Slechts 7 (17%) van de 41 bedrijven zijn gestopt met activiteiten in het kader van vervoermanagement. Van alle onderscheiden typen bedrijven is een ruime meerderheid doorgegaan met vervoermanagement. De non-respons is vooral te vinden bij de niet-kantoren.  
Wellicht betekent dit dat de vrij omvangrijke evaluatie-enquêtes in de 'administratieve sector' gemakkelijker hanteerbaar zijn dan in de overige bedrijven.
- ▶ Zowel vestiging op een A lokatie als bedrijfstype non-profitkantoor laten een verband zien met eenduidig hoge kilometerreducties. Zowel de non-

profit kantoren als de bedrijven op A lokaties scoren gemiddeld ruim boven de reductiedoelstelling van 20%.

Er zijn echter ook bedrijven op B- en C-lokaties die goed scoren, en ook bij de andere bedrijfstypen (profit-kantoren, industrieën en voorzieningen) komen goede scores voor).

- ▶ Bedrijven met een lage woon-werkafstand geven gemiddeld een relatief hoge reductie te zien. Wellicht duidt dit erop dat fietsafstand (tot 5 km) zich beter leent voor verandering van verplaatsingsgedrag dan langere afstanden.
- ▶ Zowel een hoog autokilometrage per bedrijf, als een hoog gemiddeld autokilometrage per werknemer, als een hoge reiskostenvergoeding vertonen een statistisch significante samenhang met een laag reductiepercentage. Een verklaring voor deze samenhang zou gezocht kunnen worden in factoren zoals; de bedrijfscultuur, het aandeel ambulante werknemers en het aandeel noodzakelijk autoverkeer.
- ▶ Geen van de onderzochte factoren leidt tot eenduidig lage reductiepercentages. In alle gesignaleerde situaties is het dus mogelijk om met vervoer-management goede resultaten te bereiken.
- ▶ De inzet van instrumentarium houdt over het algemeen weinig verband met de gerealiseerde resultaten. Uitzonderingen zijn het aanpassen van de reiskostenvergoeding en het stimuleren van het fietsgebruik. Aanpassing van de reiskostenvergoeding gaat samen met een relatief hoge reductie. Het stimuleren van het fietsgebruik gaat vaker samen met een relatief hoge dan met een relatief lage reductie.  
Dit betekent dat in zijn algemeenheid niet uit de enquêteresultaten af te leiden is welke instrumenten beter zijn dan andere. De resultaten van de vraaggesprekken geven hiervoor overigens wel een indicatie. Uit de geringe samenhang tussen het soort instrument en de gerealiseerde reductie mag overigens niet afgeleid worden dat het inzetten van geen instrumenten tot hetzelfde resultaat zou kunnen leiden.
- ▶ Meest door bedrijven zelf genoemde succes-factoren zijn:
  - een goed per openbaar vervoer bereikbare lokatie;
  - steun van de medewerkers;
  - publiciteit;
  - uitbreiding van het openbaar vervoer.
- ▶ Meest door bedrijven zelf genoemde faalfactoren zijn:
  - een slecht per openbaar vervoer bereikbare lokatie;
  - een niet-realistisch tijdpad;
  - te hoge kosten;
  - tariefverhogingen in het openbaar vervoer;
  - het achterwege blijven van uitbreiding van het openbaar vervoer.

Bij de door de bedrijven zelf genoemde succes- en faalfactoren past de kanttekening dat de resultaten van de vraaggesprekken wat dit betreft meer houvast bieden: De beoordeling tijdens de vraaggesprekken kwam tot stand op een moment dat het gehele proeftraject beter kon worden overzien. Bovendien is deze beoordeling beter te interpreteren.



## 5 RESULTATEN VAN VRAAGGESPREKKEN

### 5.1 Overzicht van bedrijven

naam bedrijf	vestigingsplaats	lokatie-type	typering bedrijf of vestiging	reductie % in tussenmeting	reductie % in eindmeting	opmerkingen over reductie in vraaggesprek
provincie Groningen	Groningen	A	kantoor/overheid	27%	27%	geen wezenlijke verandering na laatste meting
gemeente Amersfoort	Amersfoort	A	kantoor/overheid	32%	— <sup>3</sup>	geen wezenlijke verandering na laatste meting
Siemens	Den Haag	A/B	hoofdkantoor	—	11%	geen wezenlijke verandering na laatste meting
AMEV	Utrecht	C	hoofdkantoor	1%	5%	reductie voorafgaand aan nulmeting was reeds 20%
Heidemij	Arnhem	A <sup>4</sup>	kantoor/zakelijke dienstverlening	8%	21%	geen wezenlijke verandering na laatste meting
Coopers & Lybrand	Utrecht	C	kantoor/zakelijke dienstverlening	31%	—	door wijziging in bedrijfsstructuur neemt aantal auto's weer toe
Shell Pernis	Rotterdam	C	industrie	—	6%	geen wezenlijke verandering na laatste meting
AZUA <sup>1</sup>	Amsterdam	C	voorziening	1%	4%	geen wezenlijke verandering na laatste meting
EWR <sup>2</sup>	Leiden	A	nutsbedrijf	—	—	afgehaakt na nulmeting
Digital Equipment	Nijmegen	C	industrie	—	—	afgehaakt na nulmeting

1) Academisch Ziekenhuis bij de Universiteit van Amsterdam

2) NV Energie- en Watervoorziening Rijnland

3) — = 'reductie% niet bekend'

4) Heidemij is tijdens traject verhuisd van B naar A lokatie

Combineren we de gegevens uit de tussen-enquête met dit overzicht, dan blijkt dat het van in totaal 6 van de 41 pionierbedrijven bekend is dat zij de streefwaarde van 20% reductie hebben weten te realiseren.

## 5.2 Doelen van vervoermanagement

In de ogen van de meeste geïnterviewde bedrijven heeft het vervoermanagement bijgedragen aan vermindering van automobiliteit en congestie. Zelf onderschrijven de tien bedrijven de doelstellingen van het rijk op hoofdlijnen. Door verschillende bedrijven wordt echter de doelstelling van 20% reductie woon-werkkilometers als te ambitieus ervaren. Dat geldt met name voor de bedrijven die deze doelstelling niet realiseren. Het succes of falen van vervoermanagement meten deze bedrijven niet in eerste instantie af aan het percentage reductie woon-werkkilometers. In iets mindere mate lijkt dat overigens ook te gelden voor de bedrijven die wél de reductiedoelstelling wisten te realiseren.

Doelen die bij de bedrijven voorop staan hebben in belangrijke mate betrekking op het functioneren van het bedrijf zelf.

Veel prioriteit wordt gegeven aan de volgende doelen: een efficiënt gebruik en een goede verdeling van de parkeercapaciteit; het bestrijden van de congestie in de onmiddellijke omgeving; beheersing van de kosten voor het woon-werkverkeer; imagoverbetering en het bieden van een extra faciliteit aan de werknemers.

Deze doelen worden alle incidenteel genoemd. Efficiënt gebruik van de parkeerruimte, dan wel een rechtvaardige verdeling van de parkeerruimte is bij drie bedrijven aan de orde (gemeente Amersfoort, provincie Groningen en Siemens). Het bestrijden van congestie in de onmiddellijke omgeving wordt expliciet genoemd door twee bedrijven die gevestigd zijn op het bedrijventerrein Rijsweerd, aan de oostkant van de stad Utrecht. Het betreft de AMEV en Coopers & Lybrand. Door een proces-industrie zoals Shell-Pernis wordt erop gewezen dat het van belang is de weg vrij te houden voor het goederenvervoer dat voor de vestiging noodzakelijk is. Voor een bedrijf in de zakelijke dienstverlening zoals Coopers & Lybrand telt vrije doorgang voor het zakelijk verkeer het zwaarst.

### **Coopers & Lybrand**

Voor Coopers & Lybrand is van belang dat de wegen rustiger worden, zodat wij sneller bij onze cliënten kunnen komen. Regelmatig moeten onze mensen om kwart voor vijf de deur uit op weg naar een klant en belanden dan in de avondspits.

### **Siemens**

Bij Siemens speelt met name de benutting van de parkeercapaciteit een rol:

"De rijksdoelstellingen worden door Siemens onderschreven. Daarbij werd een eerlijke verdeling van de parkeercapaciteit van belang geacht. Vooral de klanten moeten voldoende parkeergelegenheid hebben. Streven is bovendien om door middel van vervoermanagement te voorkomen dat restrictieve parkeermaatregelen (in de garage) genomen moeten worden."

langrijk deel voort uit het werkzaam zijn in de milieu-sector.

Daarnaast zijn er ook meer bedrijfsspecifieke doelen zoals voor Shell-Pernis, dat in het kader van vervoer-

management de onkosten van het financieel gezien noodlijdende bedrijfsvervoer



wist terug te dringen door met andere bedrijven te gaan samenwerken. Bij twee bedrijven (EWR en de Heidemij) komt tenslotte de motivatie voor een be

### 5.3 Ontwikkeling van gerealiseerde reductie sinds tussenmeting

Alle bedrijven, met uitzondering van Coopers & Lybrand, geven aan dat de gerealiseerde reductie sinds de laatste (tussen- of eind-) meting min of meer stabiel is gebleven, of dat er geen inzicht in de verdere ontwikkeling bestaat. Bezien we de vier bedrijven waar een (met nul- en tussenmeting vergelijkbare) eindmeting is gehouden dan zien we bij drie van deze vier bedrijven een substantiële verdere reductie. Zowel het patroon van een snelle reductie in het begin van het proeftraject en een stabilisatie daarna, als het patroon van een langzame start en een versnelling van de reductie na enige tijd, komt voor. De perioden tussen de diverse metingen lopen overigens nogal uiteen. Van de genoemde vier bedrijven bedraagt de periode tussen nul- en tussenmeting minimaal 7 en maximaal 19 maanden en bedraagt de periode tussen tussen- en eindmeting minimaal 8 en maximaal 18 maanden. De lengte van het gehele proeftraject varieert van 18 tot 35 maanden. Dit verschil kan invloed hebben op het uiteindelijke reductie-resultaat.

#### **provincie Groningen**

De behaalde reductie werd al vrij snel, na 7 maanden bereikt. Daarna was sprake van stabilisatie. Belangrijkste instrument was verandering van de reiskostenregeling.

nulmeting	maart 1991	
tussenmeting	oktober 1991	reductie 27%
eindmeting	september 1992	reductie 27%

#### **Heidemij**

De reductie is verdeeld over het gehele proeftraject, waarbij een belangrijk deel in de periode in de tweede fase is gerealiseerd. De nadruk lag op stimuleren van carpoolen en fietsen.

nulmeting	juli 1991	
tussenmeting	december 1992	reductie 8%
eindmeting	juni 1994	reductie 21%

#### 5.4 Perspectief bij onderzochte bedrijven

Ten eerste valt te constateren dat de bedrijven die wel een tussenmeting en geen eindmeting hebben uitgevoerd, wel zijn doorgedaan met de uitvoering van het vervoerplan.

Blijkbaar betekent het niet afronden van de evaluatiemetingen niet automatisch dat ook met de uitvoering van het vervoerplan is gestopt.

De meeste bedrijven geven aan ook in de toekomst door te gaan met vervoermanagement. In veel bedrijven is vervoermanagement langzamerhand iets vanzelfsprekend geworden. De vraaggesprekken geven verder de indruk dat gedurende het proeftraject het bewustzijn ten aanzien van de kosten van woon-werkverkeer en zakelijk verkeer is toegenomen. Dat komt bijvoorbeeld bij verschillende bedrijven tot uiting in wat meer terughoudendheid in het ter beschikking stellen van een lease-auto. Over verdere reductiepercentages laat men zich niet uit. Over het algemeen wordt ingezet op consolidatie van de tijdens het proeftraject bereikte kilometerreductie. Een aantal bedrijven streeft ernaar het aantal autosolisten verder te verminderen.

In verschillende bedrijven worden verdere maatregelen voorbereid. Deze hebben betrekking op aanpassing van de reiskostenregeling, het reserveren van parkeerplaatsen voor carpoolers en het verbeteren van de vervoervoorzieningen. Zo probeert Shell-Pernis met andere deelnemende bedrijven het bedrijfsvervoerproject verder uit te breiden. Dat zou kunnen leiden tot meer directe, en dus snellere verbindingen en tot een hogere bezettingsgraad.

Verder zit bij verschillende bedrijven voor de nabije toekomst een aanpassing van de regeling voor woon-werkverkeer in de pen. Gedacht wordt onder meer aan: afstappen van het mechanisme dat iedere werknemer in een hogere functiegroep een lease-auto krijgt, ongeacht het zakelijk gebruik en de woon-werk afstand; verlagen van de kilometervergoeding voor autosolisten en parkeren in de nabijheid van het bedrijf uitsluitend voor carpoolers en bezoekers.

##### **Coopers & Lybrand**

Nieuwe medewerkers kunnen, afhankelijk van het niveau van binnenkomst, nu pas na een jaar gebruik maken van de bedrijfsauto-regeling en zijn dus gedwongen om ofwel van de eigen auto gebruik te maken of om met een senior mee te rijden. Voorheen konden men na een paar maanden reeds van de bedrijfsauto-regeling gebruik maken. Hoewel de maatregel een mobiliteitseffect heeft, was kostenbeheersing de primaire drijfveer.

## 5.5 Effectiviteit van instrumenten

Wat de inzet van instrumenten betreft, komt het beeld van de geïnterviewde bedrijven, die met vervoermanagement zijn doorgegaan (8 van de 10), op hoofdlijnen overeen met de uitkomst van de tussenmeting.

Stimuleren van het gebruik van het openbaar vervoer, stimuleren carpooling, stimuleren fietsgebruik en het verstrekken van algemene informatie worden zowel in de tussenmeting als in de gesprekken door bijna alle bedrijven genoemd als toegepaste instrumenten.

Verder blijkt dat de 3 geïnterviewde bedrijven op A-lokaties ook de reiskostenvergoeding aanpassen. Ook dit beeld ligt in het verlengde van de resultaten uit de kwantitatieve analyse.

Hoewel de prestatie-afsprak in het proeftraject gericht was op het woon-werkverkeer (20% autokilometer-reductie), hebben diverse bedrijven zich ook op het zakelijk verkeer gericht. Niet in de laatste plaats omdat werknemers die voor zakelijke afspraken de auto nemen, dat over het algemeen ook voor het woon-werkverkeer doen.

Het instrument dat het vaakst als meest effectief wordt beschouwd, gelet op de tijd en de moeite die het bedrijven kost, afgezet tegen het resultaat, is het stimuleren van carpooling. Dit stimuleren bestaat over het algemeen uit de volgende activiteiten:

- ▶ Het bij elkaar brengen van belangstellenden voor carpools met behulp van bijvoorbeeld een computerprogramma dat werknemers op postcodegebied selecteert.
- ▶ Het geven van een extra financiële vergoeding aan carpoolers: van enkele honderden guldens per werknemer per jaar of een kilometervergoeding per werknemer van 10 cent.
- ▶ Het bieden van een parkeervoordeel. Meestal gaat het om een klein voordeel: gereserveerde parkeerplaatsen vlakbij de hoofdingang. Soms gaat het om een groot voordeel: een gratis parkeerplaats in een parkeergarage die voor autosolisten niet of tegen zeer hoge kosten toegankelijk is.

Ook het sluiten van een grootverbruikcontract met vervoerbedrijven is een aantal keren als meest effectief genoemd. Het voordeel wordt aan de werknemer doorgesluisd. Door de werkgeversbijdrage op peil te houden kan de procentuele kostenreductie die de werknemer ervaart flink oplopen.

De meeste bedrijven ondernemen actie om het gebruik van de fiets te stimuleren. Omdat het echter korte-afstand verplaatsingen betreft, heeft het effect met name betrekking op de behoefte aan parkeerruimte en niet zozeer op het aantal verreden autokilometers.

Stimuleren van fietsgebruik bestaat meestal uit het éénmalig ter beschikking stellen van een door de werkgever betaalde fiets (tot een bepaald maximum), of een jaarlijkse vergoeding. De provincie Groningen ziet een dergelijke vergoeding als een financieel schouderklopje, dat tevens moet voorkomen dat werknemers

voor korte afstanden van fiets op openbaar vervoer overstappen; als de reiskostenregeling voor openbaar-vervoer gebruik verbetert moet dus ook de reiskostenregeling voor fietsers verbeteren. Soms wordt een grootverbruikcontract met een fietsenmaker gesloten.

Een systeem van lease-fietsen komt nauwelijks van de grond. In bedrijven waar dit wordt voorgesteld hebben werknemers weinig belangstelling. In één geval (AZUA) ligt dat aan een forse eigen bijdrage, die van de werknemers wordt verwacht.

Over het algemeen besteden bedrijven weinig aandacht aan fietsroutes. Uitzonderingen zijn Shell-Pernis, dat samen met de gemeenten Vlaardingen, Schiedam en Rotterdam de fietspont Vlaardingen-Pernis over de Nieuwe Maas subsidieert, en het AZUA, dat in overleg met diverse overheden nadrukkelijk de staat van onderhoud en de sociale veiligheid van fietsroutes in de omgeving aan de orde stelt.

Een individueel reisadvies (reisadvies op maat) is door verschillende bedrijven toegepast, maar wordt ook door verschillende bedrijven omslachtig en arbeidsintensief gevonden. Het effect is in de perceptie van verschillende bedrijven onduidelijk.

Push-maatregelen, zoals het invoeren van betaald parkeren, het beperken van de parkeercapaciteit en het veranderen van de reiskostenregeling ten nadele van de autosolist worden bij enkele bedrijven wel benut maar worden niet als meest effectief genoemd.

Wel wordt door een aantal bedrijven financieel instrumentarium op zich als effectief gezien. Op dit punt verwacht men met name van de overheid actie (zie § 5.12). Mogelijk speelt daarbij een rol dat er lang niet altijd een intern draagvlak voor push-maatregelen aanwezig is.

## 5.6 Haalbaarheid van push-maatregelen

Voor knippen in de parkeercapaciteit en/of invoering van betaald parkeren is normaal gesproken in bedrijven geen draagvlak aanwezig. Als er voldoende ruimte aanwezig is om in de parkeerbehoefte te voorzien, wordt deze ook benut. Alleen als de ruimte beperkt is, bijvoorbeeld in binnensteden waar rondom het bedrijf reeds betaald parkeren is ingevoerd, en extra parkeerruimte alleen te realiseren is in parkeergarages, worden er maatregelen genomen om deze dure parkeerruimte zo economisch mogelijk te benutten.

### **gemeente Amersfoort**

Over het algemeen was er begrip voor de aanpassing in reiskostenvergoeding. Verder hing het strengere parkeerbeleid al jaren in de lucht en kwam het niet echt als een verrassing. Er is verder begrip voor het feit dat de dure parkeergarage niet aan autosolisten ter beschikking wordt gesteld (tenzij ze het markttarief betalen).

De meeste geïnterviewde bedrijven passen de regeling voor reiskostenvergoedingen aan, meestal in de vorm van een bonus voor fietsers/carpoolers of een korting voor gebruikers van het openbaar vervoer.

Bij drastisch ingrijpen in de bestaande autokilometer-vergoeding voor het woon-werkverkeer bestaat grote kans op oppositie van met name de werknemers, hetgeen reden is om geen voorstellen in deze richting te doen (AMEV, Shell). Bij EWR is daadwerkelijk oppositie opgetreden. Ingrijpen in secundaire arbeidsvoorwaarden zonder meer is niet acceptabel voor het personeel. Bij aanpak van reiskostenvergoedingen wordt getornd aan verworven rechten. Dat levert uiterst moeizame discussies met medewerkers, ondernemingsraad en vakbonden op.

Reductie van kilometervergoedingen voor automobilisten voor zowel woon-werk als zakelijk verkeer is wel bespreekbaar, mits deze onderdeel is van een pakket dat voor werknemers ook voordelen bevat (gemeente Amersfoort). In verschillende bedrijven bestaan daarom toch voornemens om de discussie over verandering van de reiskostenregeling binnen de organisatie aan te gaan (AZUA, Siemens).

#### **AZUA**

Push-maatregelen zijn zinvol, want de Nederlander let op de portemonnee. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor het eventueel afschaffen van de kilometervergoeding voor automobilisten. In principe zijn veranderingen in de reiskostenregeling sinds kort mogelijk, omdat sinds 1 januari 1995 het ambtenarenreglement van de gemeente Amsterdam niet meer voor het AZUA geldt. Dit soort zaken zijn ook bespreekbaar voor de Medezeggenschapsraad. Zeker als besparingen op de vergoedingen aan automobilisten ten goede komen aan de werknemers die met het openbaar vervoer komen, carpoolen of fietsen.

#### **EWR**

De ondernemingsraad had grote moeite met de wijze van financiering (van het vervoerplan). Deze werd gezocht in een verlaging van de onkostenvergoeding voor kilometers die werknemers voor de baas rijden met eigen auto. Doordat het management uitging van een budget-neutrale uitvoering, en daaraan ook vast bleef houden, ontstond een patstelling.

## 5.7 Intern proces en draagvlak

De wijze waarop vervoermanagement is ingebed in de organisatie van de verschillende bedrijven loopt uiteen. Zowel de besluitvorming over het vervoerplan en de daaruit afgeleide acties, als de aansturing van de vervoercoördinator variëren van weinig tot zeer gestructureerd. Een structuur die, in varianten, bij verschillende organisaties voorkomt is een projectgroep vervoermanagement die beleidsbepalend is, waarin zowel een lid van de directie als een vertegenwoordiger van de ondernemingsraad zitting hebben, alsmede een vervoercoördinator die verantwoordelijk is voor de uitvoering.

Het lijkt erop dat het de effectiviteit van vervoermanagement ten goede komt als lijnen met de directie of met het bestuur kort zijn. Bij bedrijven waar hoge reductiepercentages worden gerealiseerd, wordt het vervoerplan in ieder geval op het hoogste niveau ondersteund. Bij de twee bedrijven die afgehaakt zijn, is de lijn naar de directie relatief lang.

### **AZUA**

De vervoercoördinator is tevens medewerker vastgoedbeheer. Vastgoedbeheer maakt deel uit van de Algemene Dienst Materiële Faciliteiten.

Voor de nabije toekomst is het voorstel het vervoer-management onder te brengen bij de concern-staf. Daar ligt ook de verantwoordelijkheid voor personeelszaken (reiskosten-regeling) en de grootverbruik-contracten met onder andere de NS en het GVB. Op deze wijze kunnen beleidsbeslissingen ten aanzien van het vervoermanagement sneller tot stand komen. De lijnen worden korter.

### **Siemens**

De vervoercoördinator is tevens Hoofd Centrale Technische Dienst, en vanuit deze functie, via het projectteam nieuwbouw, betrokken bij de bouw van de nieuwe parkeergarage. De taak van vervoercoördinator is daaraan vastgeknoopt. Bovendien heeft de vervoercoördinator zitting in de, in verband hiermee in het leven geroepen, Commissie Bereikbaarheid Siemensvestigingen in Nederland. Binnen de commissie zijn onder meer het aantal parkeerplaatsen en specifieke regelingen ten aanzien van parkeren (wie mag waar staan) aan de orde.

Daarnaast bestaat er een directe lijn tussen de Commissie Bereikbaarheid en de directie, doordat de directeur personeelszaken in de commissie zitting heeft. In de Commissie Bereikbaarheid heeft ook een vertegenwoordiger van de ondernemingsraad zitting.

Het lijkt van belang dat reeds tijdens het opstellen van het vervoerplan directie en ondernemingsraad reeds bij de inhoud op hoofdlijnen betrokken zijn. Bij EWR zou het ontbreken van deze afstemming mede oorzaak kunnen zijn van het niet vaststellen van het vervoerplan (bij één van de bedrijfsonderdelen zijn naderhand wel een aantal acties opgepakt).

In september 1992 is een vervoerplan aangeboden aan de directie. Enkele versies verder is het plan vervolgens in april 1993 goedgekeurd door de directie. Uiteindelijk is gebleken dat zowel de directie als de ondernemingsraad nog geen hoge prioriteit hebben toegekend aan het uitvoeren van het vervoerplan. Er is dus niet overgegaan tot daadwerkelijke invoering. Na de nulmeting is het traject gestaakt.

Draagvlak onder werknemers voor vervoermanagement vertoont een sterk wisselend beeld. Voorzover draagvlak wordt opgevat als de mate waarin werknemers daadwerkelijk hun reisgedrag veranderen, geven vrijwel alle respondenten aan dat dit een proces van lange adem is.

Het verloop van het draagvlak wisselt. Soms bestaat er bij de start scepsis onder de werknemers, vooral indien de doelstellingen ambitieus zijn, en krijgt men later meer vertrouwen in het vervoerplan.

Vaak ook zijn werknemers in het begin enthousiast, maar vlakt dit in de loop der tijd af. Hetzelfde geldt overigens voor de intensiteit van de inzet van communicatiemiddelen. Deze is in het beginstadium het grootst.

Ten aanzien van het 'institutionele draagvlak' wisselt het beeld. In de meeste bedrijven hebben ondernemingsraden of medezeggenschapsraden ingestemd met het vervoerplan. Over wijzigingen in regelingen voor woon-werkverkeer is men echter erg kritisch.

In één onderneming is het vervoerplan door de ondernemingsraad afgewezen. De indruk ontstaat dat betrokkenheid van een vertegenwoordiging van werknemers bij het vervoerplan in een vroeg stadium even belangrijk is als betrokkenheid van de directie in een vroeg stadium.

#### **EWR**

"Bij de start, het maken van het vervoerplan, hadden we de consequenties voor het bedrijf duidelijkker op tafel moeten leggen, en duidelijk moeten maken welke kosten er aan verbonden zijn: Directie, ondernemingsraad realiseer je je wat dit betekent? We zijn daar voor een deel aan voorbij gegaan. Wij lieten ons meer leiden door idealisme en vonden het eigenlijk vanzelfsprekend dat een vervoerplan van de grond zou komen, gezien het milieukarakter, dat duidelijk bij een nutsorganisatie als deze hoort."

### **5.8 Interne communicatie**

Wat betreft de effectiviteit van de verschillende communicatiemiddelen bestaat geen helder beeld. Wel blijkt dat Reisadvies Op Maat, gezien de kosten, veelal te weinig heeft opgeleverd.

Sommige bedrijven kiezen een middenweg tussen een individueel Reisadvies Op Maat en een algemene benadering en onderscheiden binnen hun werknemersbestand verschillende doelgroepen, die door middel van een persoonlijke

brief gericht worden benaderd. Dit kan samengaan met de realisering van een nieuwe vervoervoorziening.

Ook bij de Heidemij ontvangen medewerkers, uitgesplitst naar doelgroep, een persoonlijke brief. Verder maakt iedere nieuwe medewerker kennis met de vervoercoördinator en het vervoerplan door middel van een informatiepakket en persoonlijk contact.

#### **Shell-Pernis**

Shell-Pernis heeft bijvoorbeeld specifiek werknemers benaderd die langs routes van nieuw opgezette buslijnen wonen: Toen de Botlekbus van start ging is heel gericht, aan de werknemers die langs de routes wonen, een aantal vrijkaartjes verstrekt (en een persoonlijke brief). Dat was zeer effectief.

Ten aanzien van de communicatie leeft bij alle bedrijven de opvatting dat de vervoerwijze in het woon-werkverkeer uiteindelijk een persoonlijke keuze is. De één stuurt daarin wat meer dan de ander. Voor bijvoorbeeld de AMEV zijn push-maatregelen niet wenselijk.

#### **AMEV**

We willen de werknemers geen vervoerwijze opdringen. Het vrijwillige karakter van vervoermanagement staat voorop. We gaan dus geen reiskostenvergoeding voor autosolisten afschaffen. Het is makkelijker om, als je niets hebt, voor bepaalde categorieën iets te gaan doen dan te snijden in bestaande vergoedingen. Het feit dat de voorste rijen op de parkeerplaats voor carpoolers werden gereserveerd riep bij sommige medewerkers al weerstand op.

### **5.9 Samenwerking met derden**

Contact met omliggende bedrijven heeft meestal betrekking op: het elkaar op de hoogte houden van elkaars activiteiten; periodiek overleg en gezamenlijk wensen formuleren richting overheid of vervoerbedrijven.

Daar bij werknemers weinig belangstelling bestaat voor carpoolen met niet-collega's, hebben gezamenlijke systemen voor carpooling geen zin. Wel effectief

#### **Shell-Pernis**

In het kader van vervoermanagement is gezocht naar manieren om het bedrijfsvervoer effectiever en rendabeler te maken. Gestart is met de 'Directbus', een stelsel van 80 lijnen. Deze werkwijze bleek echter te ambitieus. Vervolgens is, samen met één andere aanbieder van vervoer, contact gezocht met acht bedrijven in de buurt die wel voelden voor collectief vervoer van werknemers. Dit heeft geresulteerd in de Botlekbus: na enige onderhandelingen tussen de twee aanbieders en de acht vragers van vervoer, is er voor de exploitatiekosten een bevredigende oplossing gevonden.



kan samenwerking tussen (grote) bedrijven zijn bij het instandhouden of opzetten van bedrijfsvervoer.

De meeste bedrijven, waar de bereikbaarheid per openbaar vervoer ontoereikend was, hebben contact gezocht met vervoerbedrijven. De ervaringen zijn op dat punt zeer wisselend. Algemene klacht is gebrek aan tijdige informatie en overleg, vooral aangaande veranderingen in dienstregelingen, veranderende routes en opheffen van verbindingen.

Bij het verkennen van mogelijkheden komt de klacht naar voren dat vervoerbedrijven (nog) weinig klantgericht zijn.

Ook contacten met de lokale overheid zijn wisselend. Als negatief wordt beoordeeld dat besluitvorming over relatief eenvoudige zaken zoals het plaatsen van bus-abri's, het gebruikmaken van vrije busbanen, betere verlichting van fietspaden vanuit het perspectief van bedrijven lang duurt. Ook speelt de gemeente een rol in het niet tijdig verstrekken van informatie en/of het van tevoren overleggen over wijzigingen in de lokale openbaar vervoer verbindingen. Verder wordt een frequente personele wisseling bij de overlegpartner als storend ervaren. Daartegenover staan echter ook positieve ervaringen, bijvoorbeeld ten aanzien van het bevorderen van bedrijfsvervoer: "Wel hebben gemeenten en de Regionale Directie van Rijkswaterstaat goed werk gedaan waar het ging om het gebruik mogen maken van haltes voor de Botlekbus, het verlenen van toestemming om van vrije busbanen gebruik te maken etcetera." (Shell-Pernis).

#### **5.10 Bedrijfskenmerken als succes- of faalfactor**

In aanvulling op de tussenmeting zijn betreffende de invloed van het type bedrijf (kantoor, industrie, nutsbedrijf, voorziening) verschillende specifieke aanvullingen te geven. Met name door de twee bedrijven in de zakelijke dienstverlening (Heidemij en Coopers & Lybrand) wordt aangegeven dat het grote aandeel ambulant personeel de mogelijkheden voor kilometerreductie begrenst. Coopers & Lybrand geeft aan dat daarbij bovendien de bedrijfscultuur van de opdrachtgever een rol speelt.

##### **Coopers & Lybrand**

Er is wel over gedacht om mensen die in de omgeving wonen te stimuleren de fiets te pakken en geen bedrijfsauto te geven. Maar, we kunnen het als organisatie niet maken om via het openbaar vervoer naar de cliënten te gaan, omdat ze dan ook voor de reistijd het uurtarief betalen.

Ook de Heidemij wijst op de beperkte kilometer-reductie mogelijkheden voor ambulant personeel met de constatering dat deze veelal perifere, slecht per openbaar vervoer bereikbare, locaties bezoeken. Dat wil echter niet zeggen dat er voor het zakelijk verkeer in het geheel geen aangrijpingspunten zijn.

**Heidemij**

Stimuleren van het OV-gebruik greep vooral aan op het zakelijk verkeer. Belangrijkste maatregelen zijn de verkoop van treinkaartjes aan de balie en het aanbieden van een OV-jaarkaart 1e klas voor werknemers met een lease-auto die 15.000 kilometer of meer denken te gaan besparen. Omdat lease-auto kilometers worden berekend op basis van nacalculatie leveren minder kilometers zoveel besparing op dat deze maatregel kosten-neutraal is.

Vermeldenswaard is verder dat grote industriële bedrijven soms kunnen voortbouwen op een traditie van bedrijfsvervoer (Shell-Pernis). Het aanwezig zijn van omvangrijke buurbedrijven is daarbij een succesfactor, omdat op deze wijze, door samenwerking met een overzichtelijk aantal bedrijven, in principe toch een omvangrijk vervoervolume gerealiseerd kan worden. Het betreft in dit geval een vrij unieke situatie in het Rotterdamse havengebied.

Onvoldoende bereikbaarheid per openbaar vervoer wordt door verschillende bedrijven als faalfactor genoemd.

Als duidelijke faalfactor komt verder de aanwezigheid van veel avond- en nachtwerk naar voren (AZUA). Dit stelt hoge eisen op het gebied van sociale veiligheid aan openbaar-vervoer- en fietsverbindingen, met name voor het vrouwelijk personeel. Eisen waar vervoerbedrijven en beheerders van fietspaden tot op heden onvoldoende op insprijnen.

Ten aanzien van de lokatie geeft de kwantitatieve analyse indicaties die op een grote invloed hiervan wijzen. De uitkomsten van de gesprekken zijn in lijn met deze tendens. Ook het beeld dat tevens op C-lokaties bij profit-kantoren hoge scores mogelijk zijn, wordt bevestigd (bijvoorbeeld door de hoge reductie van AMEV, voorafgaand aan het proeftraject). Een A lokatie is echter niet in alle gevallen een absolute garantie voor een succesvolle invoering van vervoermanagement, zoals blijkt uit de ervaringen bij EWR (gevestigd op A lokatie Leiden).

Op A lokaties (en op centraal gelegen B lokaties) is veelal tijdens het proeftraject het parkeerbeleid aangescherpt. Dit lijkt voor enkele bedrijven een factor die veranderingen in het verplaatsingsgedrag extra stimuleert. De hoogste reductie-resultaten worden daar gerealiseerd waar vestiging op een A lokatie samengaat met betaald parkeren in de omgeving en weinig ruimte op eigen terrein. Deze omstandigheid geldt bijvoorbeeld voor de gemeente Amersfoort en de provincie Groningen.

**provincie Groningen**

Naast het provinciehuis in Groningen wordt momenteel nieuwbouw gerealiseerd voor werknemers die momenteel nog in het zogeheten Dienstengebouw aan de rand van het centrum zijn gehuisvest. Onderdeel van de nieuwbouw is een parkeergarage.

De wijze waarop het toekomstige gebruik van de garage zal worden gereguleerd is nog in discussie. De regeling zal naar verwachting in goed overleg met de vakorganisaties (Georganiseerd Overleg) worden vastgesteld: "Bij de nieuwbouw is een programma van eisen vastgesteld, waarbij ook de omvang van de parkeerkelder is vastgesteld. Ook het GO beseft waarschijnlijk dat de omvang van de parkeerkelder bepalend is voor de parkeermogelijkheden. Het gaat erom de beschikbare parkeerruimte eerlijk te verdelen. Geef je voorrang aan carpoolers, gehandicapten en personeel met zorgtaken, dan blijft er verder weinig ruimte over".

**gemeente Amersfoort**

"Een vervoerplan valt of staat in mijn ogen met het al dan niet aanwezig zijn van vrije parkeerplaatsen in de omgeving. Als je de mensen echt uit de auto wilt halen, moet je het parkeren onmogelijk maken".

Men moet diep in de buidel tasten om een gebouwde parkeervoorziening te realiseren voor bezoekers en voor diegenen die de auto nodig hebben, hetgeen het kostenbewustzijn van de organisatie omtrent het woon-werkverkeer verhoogt. Leidraad voor Groningen is dan ook de notie dat het bieden van parkeergelegenheid een voorrecht is, en geen vanzelfsprekendheid.

In de reeds gerealiseerde parkeergarage van de gemeente Amersfoort hebben carpoolers een gratis parkeerplaats. Autosolisten betalen echter het markttarief, dat op jaarbasis op ongeveer f 1800,- per autosolist neerkomt. De gemeente Amersfoort ziet het betaald parkeren in de omgeving dan ook als de belangrijkste succesfactor.

Ook bij Siemens is een efficiënt gebruik van de parkeergarage (in aanbouw) een belangrijke drijfveer. In de aanliggende woonwijk is onlangs een systeem voor belanghebbenden parkeren ingevoerd. Vooralsnog biedt de garage naar verwachting voldoende ruimte aan degenen die met de auto willen komen. Vervoermanagement heeft eraan bijgedragen dat restrictieve maatregelen op dit punt voorlopig niet nodig zijn.

Tenslotte illustreert de actuele ontwikkeling bij EWR nog eens het belang van de parkeersituatie. De organisatie als geheel is afgehaakt. Voor beperking van de parkeermogelijkheden bestaat bij het hoofdkantoor geen draagvlak, omdat er voldoende ruimte is. Dit ligt anders bij het Waterproductiebedrijf (100 werknemers). Daar is de parkeerruimte krap bemeten omdat de lokatie zich in een natuurgebied bevindt. Per 1 mei 1995 gaat voor deze groep een vervoerplan van start, dat is toegespitst op deze specifieke omstandigheden.

Tenslotte worden meermalen veranderingen in de personele samenstelling genoemd die ongunstig uitwerken voor vervoermanagement. Bij reorganisaties vloeit vaak ouder personeel af, dat relatief dichtbij woont en relatief veel van openbaar vervoer of bedrijfsvervoer gebruik maakt. Mede door fusies en reorganisaties komen wisselingen van personeelsleden tussen vestigingen nogal eens voor in de advieswereld. Relatief veel werknemers komen daardoor ver weg van hun werk te wonen.

Daarnaast is er in veel bedrijven sprake van een tendens naar flexibele werktijden, hetgeen het organiseren van carpools bemoeilijkt.

### 5.11 Leereffecten

Door verschillende bedrijven is gewezen op het belang van een juiste inschatting van de mogelijkheden voor vervoermanagement en van de haalbaarheid van doelstellingen vooraf. Het AZUA geeft expliciet aan dat de doelstelling van 20% kilometerreductie te ambitieus was. Deze te hoge doelstelling werkte demotiverend.

Naast het reëel inschatten van reductiemogelijkheden is het van belang om prioriteiten te stellen (bijvoorbeeld ten gunste van carpooling en fiets). Zo had in het vervoerplan van de Heidemij het stad- en streekvervoer weinig prioriteit omdat de inschatting was dat daar nauwelijks (kilometer)winst te behalen was. Bij de start van vervoermanagement is even nagedacht over een shuttle-bus maar al snel bleek dat Heidemij zelf een te kleine vervoerstroom genereert. Samenwerking met andere bedrijven lag niet voor de hand omdat het Heidemij kantoor vrij geïsoleerd ten opzichte van andere bedrijven lag.

#### **Digital Equipment**

'bezint eer ge begint': bedrijven die met vervoermanagement starten dienen zich goed de vereiste inspanning te realiseren. Probeer daarbij zo goed mogelijk van tevoren de kosten en de baten in te schatten. Probeer ook van tevoren een inschatting van de bereidheid tot gedragsverandering bij werknemers te maken.

Het organiseren van carpooling is in diverse bedrijven van karakter veranderd. Zo was oorspronkelijk de ambitie om carpooling met andere bedrijven te combineren. Bij werknemers bestaat echter veel weerstand tegen het meerijden met werknemers van andere bedrijven.

Ook blijken geautomatiseerde systemen voor carpoolbemiddeling hun beperkingen te hebben. Belangrijk blijkt dat systemen voor carpoolbemiddeling aanvullend zijn op een keuze van carpool-partners die via informele kanalen tot stand komt. Ook moet het carpoolen zo min mogelijk rompslomp (verrekening van kosten) met zich meebrengen. Om deze reden is bij Siemens het gebruik van het programma CARNET niet aangeslagen. Het AZUA had vergelijkbare ervaringen met CARNET.

**Siemens**

In het begin is gebruik gemaakt van "CARNET", een ingenieus computersysteem, dat autosolisten aan elkaar koppelt. "Je drukt om 12.00 uur op een knop en je krijgt je reisprogramma voor de volgende dag". Het systeem kwam om diverse redenen niet goed van de grond (te duur, te moeilijk, te weinig bekend).

Voor een goede werking van het programma waren bovendien nogal wat persoonlijke gegevens nodig. Samen met een carpooladvies, waarvan niet duidelijk was hoe het tot stand kwam, gaf dit een nogal 'big-brother'-achtige indruk. " Uit de computer komt ineens allerlei informatie die wie weet waar allemaal in te zien valt, je telefoonnummer, hoe laat je opstaat, door wie je wordt opgehaald; eigenlijk doodeng".

Later is overgestapt op een veel eenvoudiger systeem, dat uitdraaien geeft per postcode, waarna de keuze van carpool-partners handmatig plaatsvindt. De koppeling wordt minder centraal geregeld. De carpooler legt zelf contact.

Belangrijk lijkt verder dat in zee gegaan wordt met een professionele consultant voor vervoermanagement, die niet alleen de techniek van het opstellen van een werknemersenquête en het maken van een vervoerplan beheerst, maar ook in staat is om binnen een organisatie op alle niveaus draagvlak voor een vervoerplan te creëren: een consultant die niet onderzoeksgericht maar uitvoeringsgericht is.

**5.12 Randvoorwaarden/overheidsbeleid**

Vraagt men willekeurig wie om aan te geven hoe het overheidsbeleid beter kan, dan zal in het antwoord ongetwijfeld een kritische houding doorklinken. Bij bedrijven die met vervoermanagement bezig zijn is dat niet anders. Kritische kanttekeningen en suggesties voor verbetering hebben echter niet in eerste instantie betrekking op de prijs en de kwaliteit van het openbaar vervoer, hetgeen in de kwantitatieve tussenmeting expliciet aan de orde werd gesteld, maar hebben met name betrekking op de onderstaande punten:

Verschillende malen wordt erop gewezen dat het niet consequent doorzetten van overheidsbeleid demotiverend werkt, dan wel een faalfactor is. Digital Equipment noemt bijvoorbeeld het niet verplicht stellen van een vervoerplan. Een ander voorbeeld geeft de AMEV met de carpoolstrook bij Muiden. Door diverse bedrijven wordt er tevens op gewezen dat het weer inkrimpen of afschaffen van onlangs ingestelde spitsbuslijnen het draagvlak onder het personeel niet bevordert.

Verder wordt door een aantal bedrijven opgemerkt dat het beleid van het ene departement soms door het beleid van het andere departement wordt doorkruist. Veel onbegrip oogsten de fiscale bijtellingen voor leasefietsen en voor

carpoolvergoedingen. Meerdere malen rekenen bedrijven voor dat bij een carpoolvergoeding van 10 cent de werkgever 15 cent betaalt en werknemer 5 cent ontvangt, omdat deze vergoeding door de fiscus als loon wordt beschouwd.

Verder adviseren meerdere bedrijven aan de overheid om fiscale maatregelen te nemen die gebruik van het openbaar vervoer bevorderen en het gebruik van de auto afremmen. Het reiskostenforfait wordt in dit verband meermalen genoemd. "Als de fiscus zou zeggen 'alles wat u geeft aan een solo-autorijder in het woon-werkverkeer dat moet belast worden' dan zou dat het ons makkelijker maken om de reiskostenvergoeding voor autosolisten aan te passen" (Shell-Pernis).

Ook wordt gewezen op het belang van het voortbestaan van de subsidieregeling voor bedrijfsvervoer. Indien deze vervalt komt bijvoorbeeld het bedrijfsvervoer van Shell-Pernis (de Botlekbus) op losse schroeven te staan.

Door één bedrijf wordt tenslotte gewezen op de geringe mogelijkheden om werknemers richting bedrijf te laten verhuizen vanwege de geslotenheid van de (Amsterdamse) woningmarkt.

#### **AMEV**

De overheid moet faciliterend beleid voeren. Meer carpoolstroken zijn gewenst. Het experiment met de carpoolstrook bij Muiden is in feite om oneigenlijke redenen beëindigd. Als de politieke wil er is moet er een manier te vinden zijn om met de realisering van speciale carpoolstroken verder te gaan.

### **5.13 Eindoordeel van bedrijven**

De meeste bedrijven zijn positief, ondanks het feit dat bij verschillende bedrijven het financiële saldo (licht) negatief is. Aangedragen wordt onder meer dat mensen aan het denken zijn gezet, een bijdrage is geleverd aan het bestrijden van congestie en expertise is opgedaan voor het geval een volgende slag in vervoermanagement nodig is. Zelfs bij één van de twee bedrijven die zijn afgehaakt (EWR) heeft het opstellen van een concept-vervoerplan positieve effecten gehad.

#### **EWR**

Uiteindelijk heeft het bedrijfsvervoerplan, ondanks het niet doorgaan ervan, meer opgeleverd dan gekost. Verschillende in het plan genoemde maatregelen zijn naderhand toch uitgevoerd. Die waren anders niet uitgevoerd. Daarnaast was de discussie over het vervoerplan een stimulans bij het realiseren van een schoner wagenpark (bedrijfswagens). Op het gebied van uitstoot van CO<sup>2</sup> en zuurequivalenten is er een aardige reductie bereikt. Voor de nabije toekomst heb ik er een redelijk vertrouwen in dat onderdelen van het vervoerplan toch worden opgepakt.

#### 5.14 Conclusies vraaggesprekken

- ▶ Belangrijke motieven om aan vervoermanagement mee te doen zijn: een efficiënt gebruik en een goede verdeling van de parkeercapaciteit, het bestrijden van de congestie in de onmiddellijke omgeving, kostenbeheersing, imago-verbetering en het bieden van een extra faciliteit aan de werknemers.
- ▶ Verschillende bedrijven hebben hun activiteiten in het kader van het vervoermanagement verbreed tot het zakelijk verkeer.
- ▶ Ten tijde van de vraaggesprekken bevinden de bedrijven zich in het stadium van consolidatie van de bereikte reductie. Van de vier bedrijven die een met de tussen-enquête vergelijkbare eind-enquête hebben uitgevoerd, hebben er drie een substantiële verdere reductie bereikt. Indien de eind-enquête meegerekend wordt, is van 6 van de 41 pionier-bedrijven bekend dat de streefwaarde van 20% reductie is gerealiseerd.
- ▶ De meeste bedrijven zijn positief over het proeftraject bedrijvenspoor en geven aan zelfstandig met vervoermanagement door te gaan. Over het algemeen is daarbij een verdere consolidatie van de bereikte reductie uitgangspunt. Een eventuele volgende stap wordt gezet indien er zich externe ontwikkelingen voordoen die deze noodzakelijk maakt. Door middel van het proeftraject zijn de onderzochte bedrijven met voldoende instrumenten uitgerust die hun effectiviteit bewezen hebben, om een eventuele volgende stap ook zelfstandig te kunnen maken.
- ▶ Aan een succesvol vervoermanagement kan worden bijgedragen door effectieve maatregelen en andere succesfactoren, zoals bedrijfskenmerken. De belangrijkste succesfactoren die bedrijven zelf onderkennen (door twee of meer bedrijven genoemd) zijn de volgende.

Als effectieve maatregelen (algemeen en specifiek) zijn genoemd:

- stimuleren van carpooling;
- stimuleren openbaar vervoer;
- stimuleren gebruik van de fiets;
- het afsluiten van een grootverbruikcontract met openbaar vervoer bedrijven
- verstrekken van informatie over vervoeralternatieven;
- aanpassen van reiskostenregeling ten gunste van vervoeralternatieven.

Als overige succesfactoren zijn genoemd:

- betrokkenheid van directie en ondernemingsraad in een vroeg stadium bij het opstellen van het vervoerplan en regelmatige terugkoppeling van uitvoeringsbesluiten in de loop van het traject;
- directe lijnen van de uitvoerders van vervoermanagement naar de directie;
- A-lokatie, waar sprake is van betaald parkeren.

Carpoolen wordt het meest genoemd (door vier bedrijven). Verder springt geen van de overige succesfactoren eruit (genoemd door twee of drie bedrijven). Bedrijven geven zeer uiteenlopende redenen voor succes van vervoermanagement.

Opmerkelijk is dat de meeste bedrijven push-maatregelen niet als effectief beschouwen. Wellicht komt dit omdat bedrijven veel weerstand verwachten, indien zij een voorstel in die richting doen.

Over de haalbaarheid van push-maatregelen denken de bedrijven verschillend. Een vorm van push waarover nagenoeg consensus bestaat is het bestemmen van de meest gunstig gelegen parkeerplaatsen voor carpoolers en bezoekers. Betaald parkeren voor de medewerkers is uitsluitend in beeld als de beperkte parkeercapaciteit daartoe dwingt. Indien de capaciteit beperkt is, is er ook draagvlak binnen het bedrijf voor vergaande maatregelen (autosolisten kunnen uitsluitend tegen bezoekerstarief parkeren).

Voor het wijzigen van de reiskostenregeling ten nadele van de autosolist kan, naar inschatting van de gesprekspartners, draagvlak worden gecreëerd, indien de opbrengst terugvloeit naar de werknemers die milieuvriendelijker alternatieven benutten. Is dat niet het geval, dan is de kans op oppositie, vanwege het aantasten van verworven rechten, groot.

Overigens bestaan er bij verschillende bedrijven voornemens om in de nabije toekomst de regeling voor woon-werkverkeer aan te passen.

Verder is betaald parkeren in de omgeving blijkbaar een belangrijke aanvullende succesfactor, bij vestiging op een A lokatie. Het betreft lokaties waar betaald parkeren tijdens het proeftraject is ingevoerd, terwijl de parkeercapaciteit op eigen terrein beperkt is.

- De belangrijkste faalfactoren (door twee of meer bedrijven genoemd) die bedrijven zelf aangeven zijn:
  - ontoereikend openbaar vervoer;
  - een niet consistent overheidsbeleid;
  - een te ingewikkeld systeem voor carpoolbemiddeling.

Er is geen faalfactor die er overtuigend uit springt. Elke faalfactor wordt door twee of drie bedrijven genoemd.

Belangrijk bij het hanteren van een bemiddelingssysteem voor carpooling is dat dit moet aansluiten bij de betrekkelijk informele wijze waarop veel carpoools functioneren. Verder zijn carpoools die het eigen bedrijf overstijgen over het algemeen niet haalbaar.

- Mogelijk speelt verder de bedrijfscultuur een rol bij het bereiken van een aanzienlijke reductie. Vanuit de beide geïnterviewde non-profit bedrijven wordt benadrukt dat automobilisten niet automatisch recht hebben op een parkeerplaats. In de zakelijke dienstverlening telt daarentegen zwaar dat ambulant personeel vaak op moeilijk per openbaar vervoer bereikbare



## **BIJLAGEN**



# BIJLAGE 1: rangschikking naar lokatie

NAAM	lo- ka- tie	bedrtype	aantal werkn	reiskm totaal	reiskm auto	% reduc- tie	woon werk afstand	modal split
Provincie Zuid-Holland	A	kantoor-NP	1524	0	307848	17	0	0
Nationale Nederlanden	A	kantoor-P	2520	103000	30900	21	4,1	30
Provincie Groningen	A	kantoor-NP	1150	0	42960	27	0	0
Gemeente Amersfoort	A	kantoor-NP	1500	112147	56192	32	7,5	50
Heidemij Nederland BV	B	kantoor-P	500	87960	59705	8	17,6	68
Stadsdeelkantoor Zuidoost	B	kantoor-NP	503	74189	36687	14	14,7	49
Ingenieursbureau Oranjewoud BV	B	kantoor-P	400	0	13449	17	0	0
Internationale Nederlanden Bank	B	kantoor-P	4000	1159806	626345	3	29	54
Fokker Aircraft BV A'dam Z-O	B	kantoor-P	1689	466482	220160	3	27,6	47
Rijksuniversiteit Utrecht + AZU	C	voorz	9000	627144	294945	13	7	47
IBM Nederland BV	C	kantoor-P	1030	254544	216991	3	24,7	85
Coopers&Lybrand Dijker Van Dien	C	kantoor-P	349	35987	28317	31	10,3	79
Stegeman BV	C	industrie	389	0	49755	8	0	0
Holec Machines & Apparaten BV	C	industrie	752	152376	53532	9	20,3	35
Provincie Utrecht	C	kantoor-NP	1090	41308	19685	26	3,8	48
Amev-Nederland N.V.	C	kantoor-P	3469	512550	252577	1	14,8	49
Academisch Medisch Centrum Amsterdam	C	voorz	4700	935992	422788	1	19,9	45



## BIJLAGE 2: rangschikking naar bedrijfstype

NAAM	loka- tie	bedrtype	aantal werkn	reiskm totaal	reiskm auto	% reductie	woon werk afstand	mo- dal split
Stadsdeelkantoor Zuidoost	B	kantoor-NP	503	74189	36687	14	14,7	49
Gemeente Amersfoort	A	kantoor-NP	1500	112147	56192	32	7,5	50
Provincie Zuid-Holland	A	kantoor-NP	1524	0	307848	17	0	0
provincie Groningen	A	kantoor-NP	1150	0	42960	27	0	0
Provincie Utrecht	C	kantoor-NP	1090	41308	19685	26	3,8	48
Ingenieursbureau Oranje- woud BV	B	kantoor-P	400	0	13449	17	0	0
Amev-Nederland N.V.	C	kantoor-P	3469	512550	252577	1	14,8	49
Internationale Nederlan- den Bank	B	kantoor-P	4000	1159806	626345	3	29	54
Fokker Aircraft BV A'dam Z-O	B	kantoor-P	1689	466482	220160	3	27,6	47
Coopers&Lybrand Dijker Van Dien	C	kantoor-P	349	35987	28317	31	10,3	79
Heidemij Nederland BV	B	kantoor-P	500	87960	59705	8	17,6	68
Nationale Nederlanden	A	kantoor-P	2520	103000	30900	21	4,1	30
IBM Nederland BV	C	kantoor-P	1030	254544	216991	3	24,7	85
Rijksuniversiteit Utrecht + AZU	C	voorz	9000	627144	294945	13	7	47
Academisch Medisch Centrum Amsterdam	C	voorz	4700	935992	422788	1	19,9	45
Stegeman BV	C	industrie	389	0	49755	8	0	0
Holec Machines & Appa- raten BV	C	industrie	752	152376	53532	9	20,3	35



**BIJLAGE 3: rangschikking naar bedrijfsomvang**

NAAM	loka- tie	bedrtype	aantal werkn	reiskm totaal	reiskm auto	% reduc- tie	woon werk afstand	modal split
Rijksuniversiteit Utrecht + AZU	C	voorz	9000	627144	294945	13	7	47
Academisch Medisch Centrum Am- sterdam	C	voorz	4700	935992	422788	1	19,9	45
Internationale Nederlanden Bank	B	kantoor-P	4000	1159806	626345	3	29	54
Amev-Nederland N.V.	C	kantoor-P	3469	512550	252577	1	14,8	49
Nationale Nederlanden	A	kantoor-P	2520	103000	30900	21	4,1	30
Fokker Aircraft BV A'dam Z-O	B	kantoor-P	1689	466482	220160	3	27,6	47
Provincie Zuid-Holland	A	kantoor-NP	1524	0	307848	17	0	0
Gemeente Amersfoort	A	kantoor-NP	1500	112147	56192	32	7,5	50
provincie Groningen	A	kantoor-NP	1150	0	42960	27	0	0
Provincie Utrecht	C	kantoor-NP	1090	41308	19685	26	3,8	48
IBM Nederland BV	C	kantoor-P	1030	254544	216991	3	24,7	85
Holec Machines & Apparaten BV	C	industrie	752	152376	53532	9	20,3	35
Stadsdeelkantoor Zuidoost	B	kantoor-NP	503	74189	36687	14	14,7	49
Heidemij Nederland BV	B	kantoor-P	500	87960	59705	8	17,6	68
Ingenieursbureau Oranjewoud BV	B	kantoor-P	400	0	13449	17	0	0
Stegeman BV	C	industrie	389	0	49755	8	0	0
Coopers&Lybrand Dijker Van Dien	C	kantoor-P	349	35987	28317	31	10,3	79





**BIJLAGE 4: rangschikking naar woon-werk afstand**

NAAM	loka- tie	bedrtype	aantal werkn	reiskm totaal	reiskm auto	% reduc- tie	woon werk af- stand	mo- dal split
Internationale Nederlanden Bank	B	kantoor-P	4000	1159806	626345	3	29	54
Fokker Aircraft BV A'dam Z-O	B	kantoor-P	1689	466482	220160	3	27,6	47
IBM Nederland BV	C	kantoor-P	1030	254544	216991	3	24,7	85
Holec Machines & Apparaten BV	C	industrie	752	152376	53532	9	20,3	35
Academisch Medisch Centrum Amsterdam	C	voorz	4700	935992	422788	1	19,9	45
Heidemij Nederland BV	B	kantoor-P	500	87960	59705	8	17,6	68
Amev-Nederland N.V.	C	kantoor-P	3469	512550	252577	1	14,8	49
Stadsdeelkantoor Zuidoost	B	kantoor-NP	503	74189	36687	14	14,7	49
Coopers&Lybrand Dijkster Van Dien	C	kantoor-P	349	35987	28317	31	10,3	79
Gemeente Amersfoort	A	kantoor-NP	1500	112147	56192	32	7,5	50
Rijksuniversiteit Utrecht + AZU	C	voorz	9000	627144	294945	13	7	47
Nationale Nederlanden	A	kantoor-P	2520	103000	30900	21	4,1	30
Provincie Utrecht	C	kantoor-NP	1090	41308	19685	26	3,8	48
provincie Groningen	A	kantoor-NP	1150	0	42960	27	0	0
Ingenieursbureau Oranjewoud BV	B	kantoor-P	400	0	13449	17	0	0
Stegeman BV	C	industrie	389	0	49755	8	0	0
Provincie Zuid-Holland	A	kantoor-NP	1524	0	307848	17	0	0



**BIJLAGE 5: rangschikking naar totaal aantal autokilometers**

NAAM	loka- tie	bedrype	aantal werkn	reiskm totaal	reiskm auto	% reduc- tie	woon werk af- stand	mo- dal split
Internationale Nederlanden Bank	B	kantoor-P	4000	1159806	626345	3	29	54
Academisch Medisch Centrum Amsterdam	C	voorz	4700	935992	422788	1	19,9	45
Provincie Zuid-Holland	A	kantoor-NP	1524	0	307848	17	0	0
Rijksuniversiteit Utrecht + AZU	C	voorz	9000	627144	294945	13	7	47
Amev-Nederland N.V.	C	kantoor-P	3469	512550	252577	1	14,8	49
Fokker Aircraft BV A'dam Z-O	B	kantoor-P	1689	466482	220160	3	27,6	47
IBM Nederland BV	C	kantoor-P	1030	254544	216991	3	24,7	85
Heidemij Nederland BV	B	kantoor-P	500	87960	59705	8	17,6	68
Gemeente Amersfoort	A	kantoor-NP	1500	112147	56192	32	7,5	50
Holec Machines & Apparaten BV	C	industrie	752	152376	53532	9	20,3	35
Stegeman BV	C	industrie	389	0	49755	8	0	0
provincie Groningen	A	kantoor-NP	1150	0	42960	27	0	0
Stadsdeelkantoor Zuidoost	B	kantoor-NP	503	74189	36687	14	14,7	49
Nationale Nederlanden	A	kantoor-P	2520	103000	30900	21	4,1	30
Coopers&Lybrand Dijker Van Dien	C	kantoor-P	349	35987	28317	31	10,3	79
Provincie Utrecht	C	kantoor-NP	1090	41308	19685	26	3,8	48
Ingenieursbureau Oranjewoud BV	B	kantoor-P	400	0	13449	17	0	0

x

## BIJLAGE 6: kruistabel vergoeding met reductie

	reductie < 10%	reductie >= 10%	Row Total
ingezet		5	5 29,4
niet ingezet	8	4	12 70,6
Column Total	8 47,1	9 52,9	17 100,0

REDUCTIE =  
AFHANKELIJK  
Lambda .5000

I:\rim\vvm.509\nameting\eindrap\eindrap.def