

advies

06
09

Mobiliteitsmanagement

SER

Sociaal-
Economische
Raad



advies

Mobiliteitsmanagement

Uitgebracht aan de Minister van Verkeer en Waterstaat

Publicatienummer 9, 15 december 2006

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
2	Waar gaat het om bij mobiliteitsmanagement?	9
3	Uitgangspunten voor het advies	11
4	Knelpunten en hun oplossingen	13
5	Mogelijke effecten van mobiliteitsmaatregelen	17
6	Aanpak mobiliteitsmanagement	19
7	Aanbevelingen	25
Bijlagen		
1.	Adviesaanvraag Mobiliteitsmanagement	33
2.	Effectiviteit en potentie van mobiliteitsmaatregelen	37
3.	Samenstelling Commissie Ruimtelijke Inrichting en Bereikbaarheid (RIB)	39

Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert de regering en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociale en economische beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. Daarnaast is de SER belast met bestuurlijke en toezichthoudende taken met betrekking tot de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie (productschappen en bedrijfsschappen). De raad is voorts betrokken bij de uitvoering van enkele wetten.

De SER is in 1950 ingesteld bij de Wet op de bedrijfsorganisatie. Zitting in de SER hebben vertegenwoordigers van ondernemers en van werknemers alsmede onafhankelijke deskundigen. De raad is een onafhankelijk orgaan dat door het gezamenlijke Nederlandse bedrijfsleven wordt gefinancierd.

De SER wordt bij de uitvoering van zijn functies bijgestaan door een aantal vaste en tijdelijke commissies. Enkele vaste commissies zijn onder bepaalde voorwaarden ook zelfstandig werkzaam.

De belangrijkste adviezen die de SER uitbrengt, worden in boekvorm uitgegeven. Zij zijn tegen kostprijs verkrijgbaar. Een overzicht van recente publicaties vindt u achterin. Een uitgebreider overzicht wordt op aanvraag gratis toegezonden. Het maandblad SER-bulletin geeft uitgebreid nieuws en informatie over de SER. De SER beschikt ook over een eigen site op internet, met onder meer de samenstelling van de raad en zijn commissies, persberichten en het laatste nieuws.

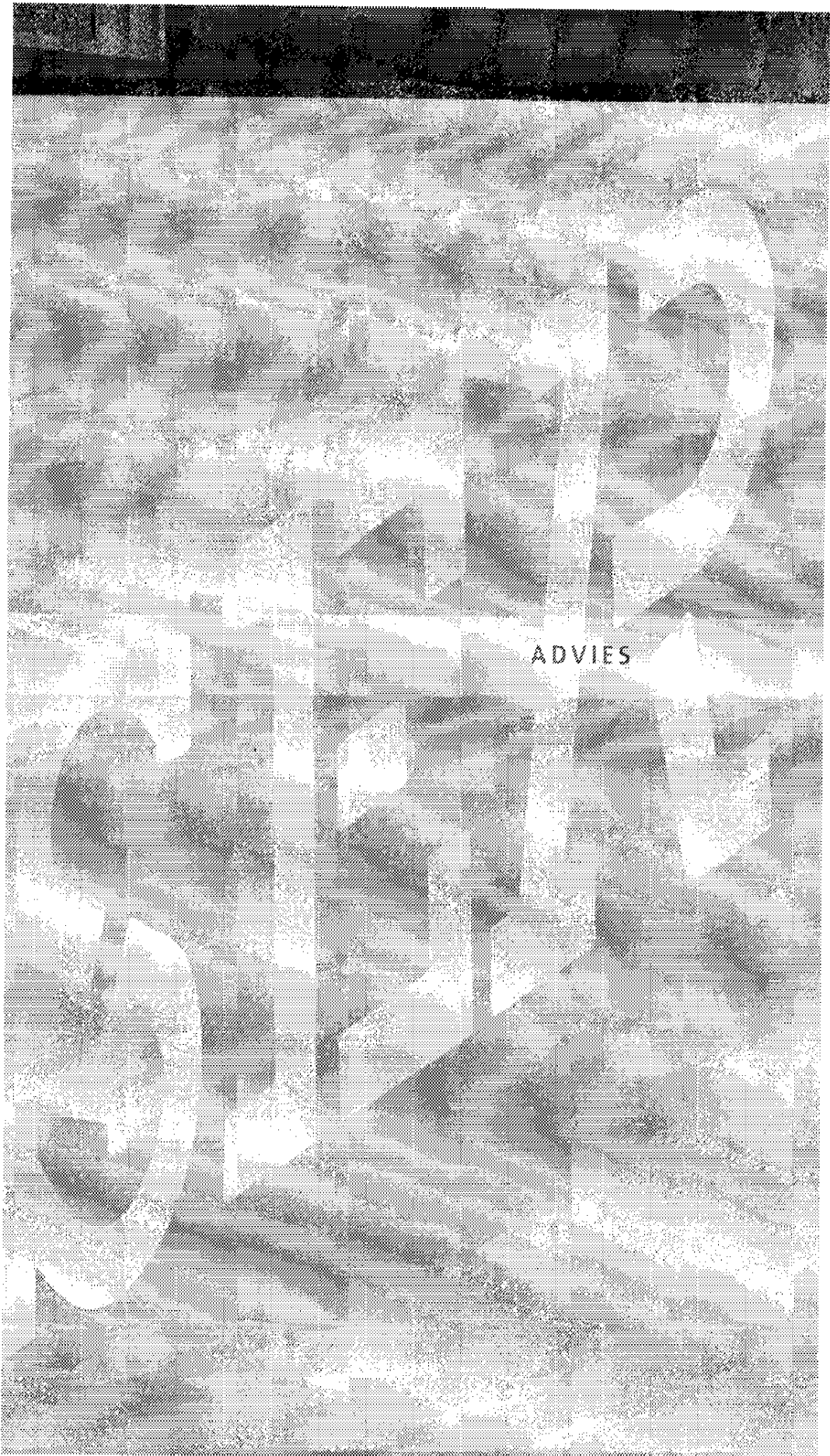
© 2006, Sociaal-Economische Raad

Alle rechten voorbehouden.

Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
Telefoon: 070 - 3 499 499
Telefax: 070 - 3 832 535
E-mail: ser.info@ser.nl
Internet: www.ser.nl

ISBN 90-6587-942-0



1 Inleiding

Op 29 maart jl. heeft de minister van Verkeer en Waterstaat namens het kabinet de SER een adviesaanvraag gezonden over beleid om mobiliteitsmanagement te bevorderen. De minister ziet mobiliteitsmanagement als "in potentie een effectief instrument om de bereikbaarheid van regio's en locaties te verbeteren." Randvoorwaarde daarbij is volgens de minister een gezamenlijke aanpak door overheid en bedrijfsleven. De minister vraagt de SER om mobiliteitsmanagement van twee kanten te benaderen: vanuit het perspectief van de Nota Mobiliteit en vanuit het perspectief van het bedrijfsleven. De adviesaanvraag is als bijlage 1 bij dit advies opgenomen.

Het advies is als volgt opgebouwd. Paragraaf 2 gaat in op de vraag waar het om draait bij mobiliteitsmanagement en geeft een omschrijving van dit begrip. Na de uitgangspunten voor dit advies en het belang van mobiliteitsmanagement, behandeld in paragraaf 3, benoemt paragraaf 4 een aantal knelpunten voor de verdere ontwikkeling van mobiliteitsmanagement. Na een kort overzicht van mogelijke effecten van specifieke mobiliteitsmaatregelen (paragraaf 5) gaat paragraaf 6 dieper in op conditionerende beleidsvormen voor mobiliteitsmanagement en op de mogelijkheden voor regionale en lokale samenwerking. Paragraaf 7 ten slotte bevat de aanbevelingen van de raad.

Het advies is voorbereid door de Commissie Ruimtelijke Inrichting en Bereikbaarheid (RIB), waarvan de samenstelling in bijlage 3 is opgenomen.

De raad heeft dit advies vastgesteld in zijn openbare vergadering van 15 december 2006. Het advies, het verslag van de raadsvergadering en verdere informatie zijn verkrijgbaar bij het SER-secretariaat en te raadplegen op de website van de raad (www.ser.nl). Daarop zijn ook de reacties op het ontwerpadvies van een viertal provinciale advies- en overlegjaren te vinden.

2 Waar gaat het om bij mobiliteitsmanagement?

Definitie

De adviesaanvraag biedt geen concrete definitie van mobiliteitsmanagement. Wel is duidelijk dat de primaire insteek het personenvervoer betreft. Recent is door een vijftal organisaties op het gebied van verkeer en vervoer getracht eenheid te creëren in de veelheid van definities die thans circuleren¹. Daarbij is gekozen voor: *mobiliteitsmanagement is het organiseren van slim reizen*. Ter toelichting wordt aangegeven dat, aangezien de auto niet alle problemen kan oplossen, de reiziger wordt geprikkeld alternatieven te gebruiken als fiets, openbaar vervoer, gebruik van Parkeer+Reis (P+R) en telewerken.

Het verplaatsingsgedrag van personen wordt bepaald door verschillende factoren²:

- de locaties van ruimtegebonden activiteiten (wonen, werken, zorgen, recreëren et cetera);
- de weerstand van verplaatsingen (tijd, kosten, moeite per vervoerwijze);
- de behoeften van mensen (samenhangend met onder meer inkomen en levensstijl) en
- de onderlinge relatie tussen deze factoren: ze hebben niet alleen een directe invloed op het verplaatsingsgedrag, maar ook een indirecte, omdat ze elkaar beïnvloeden.

Mobiliteitsmanagement is erop gericht om een direct effect te creëren bij de tweede factor, de weerstand van verplaatsingen door personen. Er kan dan ook een indirect effect optreden, maar dat duurt vaak lang (bijvoorbeeld een andere woning betrekken). Deze positionering van mobiliteitsmanagement houdt ook in dat niet alle zegen van mobiliteitsmanagement mag worden verwacht; er zullen ook maatregelen op ander terrein moeten worden genomen om de bereikbaarheid van gebieden en specifieke locaties te verbeteren.

In het kader van dit advies wil de raad mobiliteitsmanagement omschrijven als *het geheel van activiteiten van overheden en sociale partners die – waar mogelijk en wenselijk – gericht zijn op het stimuleren van bewust keuzegedrag van werknemers of en wanneer de reis wordt gemaakt en met welk vervoermiddel*.

Drie kanttekeningen passen hierbij. Ten eerste staan de woorden 'waar mogelijk en wenselijk' er niet voor niets. Als reële keuze- of beïnvloedingsmogelijkheden ontbreken, heeft mobiliteitsmanagement geen zin.

Ten tweede is in deze omschrijving niet sprake van reizigers, maar van werknemers, waarmee tot uitdrukking wordt gebracht dat het advies voornamelijk is gericht op de

1 Kennisplatform Verkeer en Vervoer (2006) *Mobiliteitsmanagement is het organiseren van slim reizen*, Rotterdam, maart 2006, in samenwerking met Rijkswaterstaat Adviesdienst Verkeer en Vervoer, CROW, SenterNovem / Informatie en Vereniging Mobiliteitsmanagement (VM2).

2 Ontleend aan: Wee, B. van (2004) De invloed van ruimtelijke inrichting op verkeer, *Rooilijn*, 2004 - nummer 1 (januari) pp. 39-45.

mobiliteit van de werknemer in relatie tot zijn werkgever (het woon-werkverkeer of arbeidgerelateerde verplaatsingen). Dat betekent dat in dit advies geen aandacht wordt besteed aan het verkeer van klanten (winkels, attracties) en leveranciers en aan het goederenvervoer. Wel kan door succesvolle maatregelen in het kader van mobiliteitsmanagement indirect een positief effect optreden voor deze vormen van verkeer en vervoer voor het individuele bedrijf.

Ten derde wordt met deze definitie ook de overheid als werkgever meegenomen.

3 Uitgangspunten voor het advies

Als uitgangspunt voor dit advies kiest de raad voor het bevorderen van de maatschappelijke welvaart; welvaart impliceert niet alleen de materiële vooruitgang (welstand en productiviteitsgroei), maar ook de aspecten van sociale vooruitgang (welzijn en sociale cohesie) en een goede kwaliteit van de leefomgeving (ruimtelijke en milieukwaliteit)¹. Op het niveau van de individuele onderneming vertaalt dit streven zich in maatschappelijk (verantwoord) ondernemen. Daarbij gaat het om de bijdrage van een onderneming aan de maatschappelijke welvaart en om het onderhouden van een relatie met de verschillende belanghebbenden op basis van doorzichtigheid en dialoog².

Het belang van mobiliteitsmanagement

De effecten die maatregelen in het kader van mobiliteitsmanagement genereren sluiten hierop aan. Zij hebben betrekking op bereikbaarheid (economisch), op leefbaarheid (milieu) en op de factor arbeid (sociaal).

Bereikbaarheid is een belangrijk element om de toegang tot economische centra te verbeteren. In economisch opzicht is een goede mobiliteit een relevant element in de concurrentiepositie van ons land, omdat deze een voorwaarde is voor efficiënt functioneren van bedrijven en de aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingsplaats voor nationale en internationale ondernemingen verbetert. Bij de vestigingskeuze van een onderneming of instelling is bereikbaarheid één der criteria. Een verstandige locatiekeuze kan al belangrijk bijdragen aan beperking van de vervoersbehoefte. Bovendien kan de stedelijke distributie door organisatorische maatregelen worden verbeterd.

Door slimmer en anders te reizen kunnen maatregelen in het kader van mobiliteitsmanagement de leefbaarheid (kwaliteit van het leven, gezondheid en veiligheid) bevorderen en de negatieve invloed van mobiliteit op natuur en milieu verminderen (in termen van grondgebruik, emissies en geluid).

Ten slotte blijkt uit onderzoek dat een goede bereikbaarheid van het bedrijf of de instelling een positieve invloed heeft op de tevredenheid van de eigen werknemers en een pluspunt kan zijn bij de werving van nieuwe medewerkers. Mobiliteitsmanagement gekoppeld aan arbeidstijdmanagement biedt bovendien ruimte om rekening te houden met wensen van werknemers, zoals een goede combinatie van arbeid en zorg.

1 Zie onder meer SER-advies (2000) *Sociaal-economisch beleid 2000-2004*, publicatienr. 00/08, Den Haag, p. 24 en SER-advies (2002) *Nationale strategie voor duurzame ontwikkeling*, publicatienr. 02/07, Den Haag, p. 15.

2 SER-advies (2000) *De winst van woorden: Advies over maatschappelijk ondernemen*, publicatienr. 00/11, Den Haag, p. 86.

UITGANGSPUNTEN VOOR HET ADVIES

Aldus heeft mobiliteitsmanagement een positieve uitstraling op maatschappelijk niveau, op bedrijfsniveau en op het niveau van de individuele werknemer. Samenwerking tussen de verschillende partijen op regionaal en lokaal niveau is een belangrijk middel om die uitstraling te effectueren.

4 Knelpunten en hun oplossingen

Er zijn drie redenen aan te voeren waarom de mogelijkheden van mobiliteitsmanagement (nog) niet ten volle worden benut.

In de eerste plaats is het onzeker of er positieve effecten voor het individuele bedrijf optreden. Tegenover mogelijke baten staan ook kosten, zoals project-, uitvoerings- en beheerkosten. Bovendien zal niet alleen het bedrijf dat mobiliteitsmaatregelen neemt de mogelijke baten ondervinden, maar ook van andere, omliggende ondernemingen zal de bereikbaarheid verbeteren. Die onzekerheid kan ertoe leiden dat een onderneming wacht met de invoering van mobiliteitsmanagement en wellicht daarbij speculeert op mobiliteitsmaatregelen van andere bedrijven in zijn regio, waarvan ook zij kan profiteren. Het is zaak om ondernemingen behulpzaam te zijn bij het doorbreken van dat patroon.

In de tweede plaats is het ook onzeker of per saldo positieve effecten voor het personeel optreden, respectievelijk of deze ook als zodanig zullen worden ervaren. Het beïnvloeden van verplaatsingsgedrag van het personeel met positieve en/of negatieve prikkels is een zoekproces, waarbij betrokken partijen voor de opgave staan een juiste combinatie van maatregelen te vinden.

In de derde plaats zien ondernemingen mobiliteitsmanagement zelden als doel op zichzelf, al staat maatschappelijk verantwoord ondernemen nog zo hoog in hun vaandel. Dat betekent dat het moet aansluiten bij kwesties die toch al leven bij de bedrijven en bij hun werknemers; het gaat dan om meekoppelende belangen (zie kader hieronder).

Voorbeeld van meekoppelende belangen

Pon Power (voorheen Geveke) kent een bedrijfsrijdverlenging die uitgaat van werkweken van 4x9 uur en 5x9 uur. Met een gelijke arbeidstijd (respectievelijk 36 en 45 uur) wordt elke twee weken zo 10 procent gespaard op het aantal woonwerkverplaatsingen en kilometers. Deze besparing was echter niet de reden om de bedrijfstijdverlenging in te voeren; de Arbeidsinspectie constateerde namelijk dat de servicemedewerkers te veel overuren maakten. De gevonden oplossing bestond uit het invoeren van structureel langere werkdagen met als compensatie een dag vrij elke twee weken. De vrije dagen zijn gelijkmatig gespreid over de week om de bezetting van het servicebedrijf optimaal te houden.

Ondernemingsraad en directie zijn enthousiast: zo kan tegemoet worden gekomen aan de arbo-eisen, kan de klanten een betere service worden geboden en hebben de medewerkers extra (maar wel zelfverdiende) dagen vrij.

* Bron: LCOBYS (2005) Succesvolbedrijven ter navigatie. *Verkeersmanagement als een professionele bedrijfsactiviteit met resultaat*. Amsterdam, oktober 2005.

Bij meekoppelende belangen gaat het erom dat, hoewel de belangen van het bedrijf, de werknemer en de regio uiteen kunnen lopen, gezocht wordt naar een zodanige combinatie dat alle partijen voldoende redenen zien om mee te doen aan een project of samenwerkingsverband. Daarbij moet worden onderkend dat niet elk individueel bedrijf de mogelijkheid heeft om in zijn bedrijfsvoering actief in te spelen op wensen inzake mobiliteitsmanagement. Dat hangt mede af van de grootte en het type bedrijf. Zo heeft een horecabedrijf met veel deeltijdwerkers en wisselende diensten minder ruimte dan bijvoorbeeld een ministerie. Die meekoppelende belangen komen terug in de redenen die bedrijven in de praktijk hebben om een vorm van mobiliteitsmanagement in te voeren¹:

- 1 Passend binnen een *betere bedrijfsvoering*. Hierbij gaat het om zaken als een lager kostenniveau van de mobiliteit (lagere kosten woon-werkverkeer en vooral zakelijk verkeer), geringere huisvestingslasten, lager ziekteverzuim (meer bewegen door fietsen), verbetering van de positie van het bedrijf op de arbeidsmarkt (hogere tevredenheid onder het personeel) en gunstige uitwerking op de bereikbaarheid voor onder meer de klanten.
- 2 Passend binnen de *maatschappelijke verantwoordelijkheid* van het bedrijf.
- 3 Noodzakelijk om *urgente problemen* op te lossen of om *vergunningen* te verkrijgen.

Voorbeeld van een succesvol samenwerkingsverband

SWINGH staat voor SamenWerken in Groot Haaglanden en is als projectorganisatie in juni 2003 opgericht. Het stadsgewest Haaglanden, de provincie Zuid-Holland, Rijkswaterstaat, tien gemeenten, het bedrijfsleven en drie consumentenorganisaties werken hierin actief samen om de bereikbaarheid in de hele regio merkbaar te verbeteren. Het gaat om personen- en goederenvervoer en om auto, trein, tram, bus, taxi, fiets en schip.

De ambitie is niet om een nieuwe bestuurslaag te vormen; men probeert veeleer te komen tot een nieuwe vorm van (samen)werken en kijkt dan over beheersgrenzen en bevoegdheden heen. Resultaten zijn onder meer de aanpassing van kruisingen, een andere instelling van verkeerslichten en afspraken over vervoermanagement. Op stapel staat de oprichting van de Stichting Mobiliteitsmakelaar Haaglanden, die zal moeten zorgen voor de juiste match tussen de wensen van de werkgevers (onder meer Siemens, ANWB, Rabobank) en het aanbod van mobiliteitsdiensten.

* bron: www.swingh.nl en Nieuwsbrief SWINGH

Van belang is dat in een regionaal samenwerkingsverband synergie te creëren is waarbij het gezamenlijk optreden door partijen groter en breder uitvalt dan het effect van gescheiden opereren. Dat effect kan nog worden versterkt wanneer gedifferentieerde kilometerprijzen worden ingevoerd in plaats van vaste belasting op autobezit (in het

¹ ECORYS (2005) *Succesvoorbeelden ter navolging*, op.cit., pp. 55-65.

kader van een mobiliteitsmarkt, zoals geadviseerd door het Nationaal Platform Anders Betalen voor Mobiliteit, de commissie-Nouwen)².

De zogenoemde Luteijn-aanpak, gekenmerkt door een gebiedsgerichte aanpak en regionale samenwerking tussen overheden in regionale mobiliteitsteams waarbij ook ondernemingen en gebruikers worden betrokken, is nadien ook onder meer gevolgd in Rotterdam, Utrecht en de Eemlanden.

2 SER-advies (2005) *Nota Mobiliteit*, publicatienr. 05/01, Den Haag, p. 7.

5 Mogelijke effecten van mobiliteitsmaatregelen

Harde cijfers over de effecten van mobiliteitsmaatregelen voor bedrijf en omgeving zijn vaak niet beschikbaar, ook niet als het gaat om voor het bedrijf directe interessante resultaten¹. Als cijfers wel beschikbaar zijn, beperken die zich doorgaans tot de effecten per onderneming of instelling (zie kader) of per regio.

Voorbeeld van de effecten van mobiliteitsmanagement

Rond de eeuwwisseling is door de gemeente Alkmaar een combinatie van maatregelen voor het zakelijk en woon-werkverkeer van ambtenaren doorgevoerd, waaronder een beperking van het aantal parkeerplaatsen, een fiets van de zaak en een gratis OV-trajectkaart. Voor het zakelijk verkeer werden reispassen en poolauto's ter beschikking gesteld. De resultaten zijn duidelijk zichtbaar:

	Vóór de maatregelen	Na de maatregelen
Aandeel soloauto	33%	16%
Aandeel OV	11%	19%
Aandeel fiets	46%	61%
Aandeel auto in zakelijk verkeer	76%	37%
Aandeel trein in zakelijk verkeer	26%	51%

* Bronnen: Ministerie van Verkeer en Waterstaat en bureau Verkeer Advies

Een poging tot generalisering van effectgegevens wordt gedaan in een rapport van Rijkswaterstaat Adviesdienst Verkeer en Vervoer, dat beoogt inzicht te geven in de effectiviteit en de potentie van verschillende maatregelen die onder mobiliteitsmanagement vallen². In bijlage 2 is het resultaat in een tabel samengevat. In potentie zijn de meest interessante maatregelen het carpoolen, het fietsgebruik, ketenmobiliteit en telewerken.

Bij de daar genoemde maatregelen en percentages horen enkele relativerende kanttekeningen. Ten eerste geven de percentages de veranderingen weer binnen de desbetreffende populatie. Zo moet men bij de afname van 55 procent in het aantal kilometers per jaar bij autodate bedenken dat het hier om een vrij kleine groep mensen gaat, zodat het regionale en zeker het landelijke effect gering zal zijn. Ten tweede zijn sommige maatregelen, zoals het fietsgebruik, theoretisch wel effectief, maar hebben ze al zoveel effect gegenereerd dat toepassing door meer bedrijven slechts een marginaal effect heeft.

Het overzicht laat zien dat het effect van een maatregel op het autogebruik kan worden vergroot in combinatie met andere maatregelen, zoals bij autodate (i.c. met hoge parkeertarieven en een goed OV-aanbod). De mix van maatregelen bij mobiliteitsmanagement

1 ECORYS (2005) *Succesvoorbeelden ter navolging*, op.cit., p. 11.

2 Rijkswaterstaat Adviesdienst Verkeer en Vervoer (2005) *Effectiviteit van maatregelen op het gebied van Mobiliteitsmanagement: Feiten en cijfers*, Amersfoort, september 2005.

biedt overheden en sociale partners de keuzevrijheid om die maatregelen te treffen die passen binnen het desbetreffende lokale of regionale probleem en bij het bedrijf of de instelling.

Dat mobiliteitsmanagement ten slotte ook een markt betekent voor nieuwe organisaties en bedrijven, blijkt wel uit de groei van het aanbod van mobiliteitsdiensten, zoals Vervoers Coördinatie Centra en Adviespunten Vervoermanagement, evenals van commerciële aanbieders van onder meer fietsen van de zaak, carpoolen en van concepten en projecten (zie kader). Deze aanbieders bieden bedrijven en instellingen de mogelijkheid om mobiliteitsdiensten in te kopen.

Voorbeeld van commercieel aanbieder

Het Haagse ziekenhuis Bronovo had een parkeerprobleem, dat mede werd veroorzaakt door medewerkers die met de auto naar het werk kwamen. Ter oplossing schakelde het ziekenhuis een commercieel bedrijf in dat met een nieuwe benadering kwam: verbetering van de parkeersituatie verbinden aan een verbetering van de arbeidsvoorwaarden – de medewerker die de auto thuislaat, wordt beloond. De financiële ruimte daarvoor ontstond door het vrijvallen van parkeerplaatsen voor bezoekers die veel meer parkeergeld betalen dan medewerkers. Resultaat: de medewerker krijgt extra geld, de klant kan parkeren en de specialist heeft minder last van laarkomers.

6 Aanpak mobiliteitsmanagement

In deze paragraaf wordt gezien hoe overheden en sociale partners zich inzetten voor mobiliteitsmanagement. Daarbij wordt de volgende tweedeling gevolgd:

- 1 de maatregelen die in 'de bovenlaag' worden getroffen en die conditionerend zijn voor de regionale mobiliteitsactiviteiten; op dit kaderniveau gaat het om maatregelen van overheden die niet altijd vanuit het oogpunt van mobiliteitsmanagement worden getroffen, maar die wel de ontwikkelingsmogelijkheden ervan meebepalen;
- 2 de gebiedsgerichte, regionale en lokale activiteiten van overheden en sociale partners, al dan niet gezamenlijk ('de onderlaag').

De bovenlaag: conditioneringen...

Het conditionerend beleid is voor mobiliteitsmanagement als omgevingsvariabele te beschouwen, dat wil zeggen: het bevat gedragsbeïnvloedende factoren die de mogelijkheden voor mobiliteitsmanagement conditioneren (in positieve of negatieve zin). Dat beleid wordt zowel door de rijksoverheid en decentrale overheden als door sociale partners gevoerd.

Tijd en plaats zijn belangrijke kenmerken van mobiliteit. Analytisch kunnen zij gescheiden worden benaderd, maar beleidsmatig werken zij nauw op elkaar in.

... door het Rijk ...

De tijdsfactor komt naar voren bij regelgeving voor werktijden van werknemers (bijvoorbeeld de Arbeidstijdenwet) en voor openingstijden van bedrijven en instellingen (zoals de Winkeltijdenwet). Binnen de kaders van deze (verruimde en/of versoepelde) wetgeving zijn er goede mogelijkheden voor een concrete invulling van een modern arbeidstijdenmanagement op ondernemingsniveau dat oog heeft voor zowel de dynamiek in het werk-aanbod als de dynamiek in personele beschikbaarheid¹.

De mogelijkheden voor variabele aanvangs- en eindtijden kunnen bovendien worden vergroot door een ontkoppeling van individuele arbeidstijd en bedrijfstijd².

Bereikbaarheid en leefbaarheid kunnen voorts worden verbeterd wanneer de noodzaak van verplaatsingen beter wordt geacommodeerd. Soms biedt verhuizen een mogelijke oplossing, soms een mobiliteitsadvies of een innovatieve mobiliteitsdienst. Dit geldt – gelet op het belang van het verhogen van de arbeidsparticipatie – in het bijzonder voor de mobiliteitsbehoefte van tweeverdieners.

1 Zie: Vos, P. (2003) Slimmer werken: het moet, het kan!, in: *Praktijkraad Arbeidsvoorwaarden*, 2003 - nr. 11 en FNV Bondgenoten (2006) *Checklist professioneel arbeidstijdmanagement*, www.fnvbondgenoten.net

2 Stichting van de Arbeid (1993) *Overwegingen en aanbevelingen ter bevordering van deeltijdarbeid en differentiatie in arbeidsschulptatronen*, september 1993, publicatienr. 7/93.

Ook vanuit het milieubeleid kunnen impulsen richting mobiliteitsmanagement uitgaan. Direct op mobiliteitsmanagement gericht zijn de regelingen inhoudende dat de kosten van de aanschaf van een fiets op het brutoloon in mindering kunnen worden gebracht, de fiscale aftrekbaarheid van de reiskosten voor openbaar vervoer in het woon-werkverkeer en de carpoolregeling. Naast deze fiscale faciliteringen zijn het bijvoorbeeld de Europese normen voor de luchtkwaliteit die plaatselijk langs indirecte weg maatregelen in het kader van mobiliteitsmanagement uitlokken, zoals het experiment Spitsmijden tussen Zoetermeer en Den Haag.

Een belangrijk instrument dat thans nog niet wordt gehanteerd, maar waarover de raad eerder positief heeft geadviseerd, is het prijsbeleid. Het gaat hier om een naar tijd, plaats en milieubelasting gedifferentieerd kilometertarief³. De introductie van gedifferentieerde kilometerprijzen kan de effectiviteit van maatregelen in het kader van mobiliteitsmanagement versterken.

... door decentrale overheden ...

De factor plaats komt natuurlijk pregnant naar voren in het ruimtelijke ordeningsbeleid. Met de Nota Ruimte is een beweging richting decentralisatie ingezet, ten gunste van provincies, gemeenten en markt. Daarmee worden de mogelijkheden voor de decentrale overheden om een eigen mobiliteitsbeleid te ontwikkelen vergroot. In conditionerende zin gaat het dan vooral om zaken als het locatiebeleid, het fietsbeleid en het lokale OV-beleid. Het integrale locatiebeleid voor bedrijven en voorzieningen dient thans verschillende doeleinden: economische ontwikkelingsmogelijkheden, bereikbaarheid en leefbaarheid. Het aanwijzen van kantoorlocaties en bedrijventerreinen is een zaak van de gemeente. Dat betekent dus dat gemeenten, net als bedrijven, op gezette tijden strategische keuzen over vestigingslocaties moeten maken. In zijn advies over de Nota Ruimte constateert de SER dat gemeenten primair gericht zijn op het aanbieden van nieuwe bedrijventerreinen vanwege de prikkels voor groei van bevolking en bedrijvigheid. Maar juist gemengde woon- en werkgebieden – waar mogelijk en gewenst – bieden een aantrekkelijke omgeving met mogelijkheden om lopend of op de fiets tal van bestemmingen te bereiken⁴. Lokaal fietsbeleid wordt onder meer gevoerd om congestie, lawaai, vervuiling of ruimtegebruik van auto's terug te dringen. Zowel push- als pullmaatregelen worden daarbij gehanteerd: meer en veiliger verkeersruimte voor fietsers, zo nodig ten koste van smallere rijstroken voor auto's of zelfs autovrij of -luw maken, meer betaald parkeren, beperking van wachttijd bij verkeerslichten, een groene golf voor fietsers, fietstunnels bij barrières van de infrastructuur.

Gegeven de rijksverantwoordelijkheid voor het waarborgen van een basiskwaliteitsniveau voor het openbaar vervoer in het gehele land, geven de provincies en de grote steden vorm aan het openbaar vervoer in de regio. Voor mobiliteitsmanagement is het dan van belang

3 SER-advies (2005) *Nota Mobiliteit*, op.cit., pp. 32-33.

4 SER-advies (2004) *Nota Ruimte*, publicatienr. 04/08, Den Haag, pp. 25 en 37. Zie verder ook: RPB (2006) *Verkenning van de ruimte 2006: Ruimtelijk beleid tussen overheid en markt*, Den Haag, Ruimtelijk Planbureau, pp. 54-73.

dat in het regionale en lokale OV-beleid goede mogelijkheden voor het woon-werkverkeer worden geboden (eventueel in de vorm van faciliteiten voor collectief vervoer). Overleg met bedrijven en gebruikers is daarvoor wenselijk.

... en door sociale partners

Sociale partners vervullen eveneens een functie in het conditionerend domein. Vanuit het bedrijfsleven is door MKB-Nederland in 2003 in samenwerking met het ministerie van Verkeer en Waterstaat het *Basispakket Vervoermanagement* gepubliceerd. Onder de titel *Houd uw bedrijf bereikbaar!* geeft VNO-NCW dezelfde brochure uit. Op basis van praktijkervaringen van de afgelopen jaren worden maatregelen aangereikt die bewezen hebben positief te scoren op effectiviteit, kostenefficiëntie en acceptatie onder de werknemers. In een handleiding worden belangrijke aspecten van die maatregelen geformuleerd, zoals wijze van aanpak, tijdsbeslag, kosten en aanbieders van mobiliteitsdiensten. Het gaat hierbij om de fiets, carpooling, OV-abonnementen en auto van de zaak. Op het niveau van de onderneming is mobiliteitsmanagement dan ook een set van mogelijke maatregelen waaruit de onderneming in overleg met haar werknemers een keuze kan maken, toegespitst op de behoeften van werkgever en werknemer en gegeven de mogelijkheden die de omgeving hun biedt.

Maatregelen in het kader van mobiliteitsmanagement zijn verder een onderwerp dat bij uitstek thuishoort in het overleg tussen werkgever en werknemer. Dat kan in het cao-overleg, vooral op ondernemingsoverleg, en in het bijzonder ook in het overleg van de werkgever met zijn ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. In het kader van de secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarden kunnen maatregelen worden genomen die van invloed zijn op het verplaatsingsgedrag van de werknemer.

Verschillende bedrijven verstrekken in het kader van flexibele arbeidsvoorwaarden als alternatief voor de leaseauto en/of de kilometervergoeding voor het gedeclareerde gebruik van de eigen auto een (fictief) mobiliteitsbudget aan de werknemer, die daarmee zelf kan bepalen op welke wijze de mobiliteit wordt ingevuld. Doordat de werknemer een eigen budget besteedt, gaat hij bewuster om met keuzemogelijkheden. Zo kan hij kiezen voor een goedkopere leaseauto aangevuld met een OV-abonnement of voor het gebruik van een alternatieve vervoerwijze. Omdat de leaseauto voor het merendeel wordt ingezet voor het woon-werkverkeer, wordt de werknemer zich daardoor meer bewust van andere vervoersmogelijkheden. In het kader van secundaire arbeidsvoorwaarden valt ook te denken aan het faciliteren van telewerken. Uiteraard hangen de mogelijkheden van een mobiliteitsbudget en van telewerken sterk af van het type bedrijf.

De onderlaag: regionale en lokale samenwerking

Bij de concrete regionale en lokale maatregelen voor mobiliteitsmanagement kunnen gemeenten en provincies gebruik maken van vergunningen, verordeningen en convenanten. De eerste twee instrumenten geven mobiliteitsmanagement voor bedrijven een meer verplichtend, door een overheidsorgaan opgelegd karakter.

Een bouw- of milieuvergunning kan aan een bedrijf eisen stellen met betrekking tot het vervoer van zijn personeel (zie kader). Die mogelijkheid is aan gemeenten verleend op grond

van artikel 1.1, lid 2 van de Wet milieubeheer: onder bescherming van het milieu wordt mede gerekend 'de zorg voor het inperken van de nadelige gevolgen voor het milieu van personen- en goederenvervoer van en naar de inrichting'.

Voorbeeld van relatie mobiliteitsmanagement en vergunningenbeleid

Starbucks Coffee (malen en branden van koffie, gevestigd in het Westelijk Havengebied van Amsterdam) heeft voor de vestiging van een nieuwe productiecapaciteit de noodzakelijke vergunningenprocedure doorlopen. Als onderdeel van de milieuvergunning zijn door Starbucks diverse 'honing- en arijnmaatregelen' genomen op het gebied van het woon-werkverkeer. Honingmaatregelen zijn met name: 100 procent vergoeding van 2^e klas openbaar vervoersbewijzen, eigen pendeldienst vanaf Station Sloterdijk als onderdeel van de Westispoorbus en aan carpoolers wordt 100 procent van de wettelijk toegestane vergoeding uitbetaald. Als arijnmaatregel kan worden gekenmerkt de minimale vergoeding voor medewerkers die met eigen vervoer reizen, tot een maximum van € 65,- per maand.

- Bronnen: ECORYS (2005) *Succesvoorwaarden ter navigatie*, op.cit., pp. 22-24 en Kennisplatform Verkeer en Vervoer (2005) *Instrumenten voor mobiliteitsmanagement: Voorbeelden en tips*, Rotterdam, oktober 2005, p. 21.

Decentrale overheden hebben daarnaast de vrijheid om een verordening uit te vaardigen. De Algemene Plaatselijke Verordening (APV) kan onder meer worden toegepast op het parkeerbeleid en op de milieu- en leefomgeving. Met de garageverordening heeft de gemeente invloed op parkeergarages (inclusief de garages die niet door de gemeente worden beheerd).

Een derde instrument voor decentrale overheden is het convenant⁵. Een convenant kan een middel zijn om het freeridersgedrag tegen te gaan. Als bedrijven bijvoorbeeld willen dat de overheid investeert in beter openbaar vervoer en de overheid wil dat de bedrijven een inspanning plegen om zoveel mogelijk werknemers te bewegen ook daadwerkelijk met dat openbaar vervoer te reizen, kan een convenant een goed middel zijn om deze uitruil van inspanningen en investeringen vast te leggen.

Het gaat in dit voorbeeld – en in de praktijk van mobiliteitsmanagement komt dat vaak voor – om het vinden van een mechanisme dat de maatschappelijke besluitvorming coördineert en de koppeling tussen publieke belangen van overheden en private belangen van bedrijven en werknemers mogelijk maakt. Dat mechanisme wordt de coöperatieve uitruil genoemd en bestaat uit een mengeling van overleg, onderhandelen, onderlinge afstemming en samenwerking⁶. Centraal staat daarbij het begrip transactie waarbij partijen hun belangen en voorkeuren kunnen openbaren. Belangrijk daarbij is het gelijk

⁵ Een convenant kan uiteraard ook door de centrale overheid als instrument worden gebruikt.

⁶ Zie ook SER-advies (2005) *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, publicatienr. 05/04, Den Haag, pp. 44-48.

oversteken in de transactie: voor-wat-hoort-wat als sanctiemechanisme (want contract is contract).

Conclusies

Rijksoverheid, decentrale overheden en sociale partners hebben vele mogelijkheden om vorm en inhoud te geven aan mobiliteitsmanagement. Dat kan door middel van conditionerende en stimulerende maatregelen, waaraan niet onmiddellijk het kaartje van mobiliteitsmanagement hangt. Het kan ook door middel van concrete acties op lokaal en regionaal niveau. Daarbij biedt vooral een samenwerkingsverband van decentrale overheden en bedrijfsleven veel perspectief.

Desondanks is de laatste jaren, afgemeten aan het aantal filekilometers, de bereikbaarheid van steden, regio's en bedrijven minder geworden. Dat is aanleiding voor de raad voor enkele aanbevelingen die in de volgende paragraaf worden gepresenteerd.

7 Aanbevelingen

Verantwoordelijkheid voor overheid én bedrijfsleven

Mobiliteitsmanagement is niet alleen een zaak voor de overheid; ook werkgevers én werknemers kunnen erop worden aangesproken. Dat past in het tijdsbeeld van nu, waarin het bedrijfsleven meer ruimte voor zijn opereren vraagt en de overheid niet in staat is alles alleen op te lossen. De overheid heeft bij de verdere ontwikkeling van mobiliteitsmanagement de medewerking van het bedrijfsleven volop nodig. Enerzijds uit dit zich in een medeverantwoordelijkheid van het bedrijfsleven voor mobiliteitsmanagement als beleidsinstrument, anderzijds in een medeverantwoordelijkheid van de ondernemer om bij de keuze voor zijn specifieke locatie van vestiging het aspect 'genereren van mobiliteit' mee te wegen. Die medeverantwoordelijkheid komt vervolgens tot uitdrukking in gezamenlijke afspraken¹.

Om die verantwoordelijkheden waar te maken is volgens de raad een veranderingsproces nodig teneinde wijzigingen in de mobiliteit te realiseren.

In de eerste plaats zal dat veranderingsproces bij de burger/werknemer moeten plaatsvinden omdat het er bij mobiliteitsmanagement juist om gaat dat bij hem een verandering in zijn verplaatsingsgedrag optreedt. Positieve prikkels – het faciliteren van de individuele werknemer om zijn mobiliteitsbehoefte 'slim' vorm te geven, in ruil voor een betere combinatie van werk en privébelangen – zullen de bereidheid van de werknemer vergroten om zijn huidige verplaatsingsgedrag te heroverwegen en om aangeboden alternatieve vervoerswijzen uit te proberen. Naast beprijzing is mobiliteitsmanagement daarvoor het aangewezen instrument.

Ten tweede houdt het veranderingsproces in dat bij het bedrijfsleven een cultuuromslag zal moeten plaatsvinden, inhoudende dat niet alleen de overheid verantwoordelijk gesteld kan worden voor de bereikbaarheid van locaties en dat er voor bedrijven een behoorlijke 'winst' te behalen is met mobiliteitsmanagement². De resultaten daarvan zijn afhankelijk van de omvang van het bedrijf, van de branche en het type bedrijf en van de locatie.

Het veranderingsproces houdt ten slotte in dat met name regionale en lokale overheden anders zullen moeten opereren. Meer dan thans het geval is, zullen zij onderling de samenwerking moeten zoeken en werkgevers en gebruikers moeten betrekken bij plannen om de mobiliteit en bereikbaarheid te verbeteren. Meer samenwerking is bovendien

1 Vgl. RVW (2004) *Ieder zijn deel: Locatiebeleid anders aanpakken*, Den Haag, Raad voor Verkeer en Waterstaat, juni 2004, p. 10.

2 Vgl. RVW (2005) *Samenwerken aan regionale mobiliteit*, Den Haag, Raad voor Verkeer en Waterstaat, april 2005, p. 15.

ook voor het bedrijfsleven een mogelijkheid om mobiliteitsmanagement beter te benutten, vooral waar het bedrijventerreinen betreft³.

Het gaat er kortweg om dat betrokken partijen zich ervan bewust moeten zijn dat zij een andere rolopvatting zullen moeten hanteren: een opvatting die ervan uitgaat dat ook zij een verantwoordelijkheid hebben voor de verbetering van de bereikbaarheid en leefbaarheid in ons land. De komende tijd zal in het teken moeten staan van een zoeken naar een juist evenwicht van de verantwoordelijkheden en rollen van overheden en ondernemingen. Tevens gaat het erom een juiste mix van maatregelen te vinden.

Algemeen

De eerste vraag uit de adviesaanvraag is welke instrumenten kunnen worden ingezet om tot minder vrijblijvende, zakelijke afspraken te komen, gericht op oplossing van bereikbaarheidsproblemen. De raad is het met de minister eens dat, gezien de potentie van mobiliteitsmanagement en de urgentie om iets te doen aan verbetering van de bereikbaarheid en de leefbaarheid, het gewenst is om tot een minder vrijblijvende aanpak te komen op het terrein van mobiliteitsmanagement. Tegelijkertijd biedt het centraal en ook decentraal voorschrijven aan bedrijven en instellingen hoe invulling te geven aan mobiliteitsmanagement geen oplossing. Redenen daarvoor zijn de heterogeniteit, de dynamiek en de plaatsgebondenheid van mobiliteit en van mobiliteitsmanagement, gekoppeld aan de onzekerheid van het gewenste effect⁴. De raad meent dat een combinatie van conditionerende maatregelen op rijksniveau en van (inspannings)verplichtende afspraken op regionaal en lokaal niveau een realistische en haalbare zaak is. Daarbij hoort een voorkeur voor het bereiken van doelstellingen op basis van wilsovereenstemming boven het eenzijdig opleggen van verplichtingen, omdat dat het meest effectief is.

In paragraaf 5 van dit advies heeft de raad gewezen op de geringe beschikbaarheid van gegevens over de effecten van mobiliteitsmaatregelen. Om meer inzicht te krijgen in het effect van een mobiliteitsmanagementmaatregel of een combinatie van maatregelen, wijst de raad op het belang van monitoring en evaluatie. Dat zou onderdeel moeten uitmaken van de afspraken tussen betrokken partijen. Op die wijze kunnen zij beoordelen wat het effect van de maatregelen op bereikbaarheid is en zo nodig de maatregelen bijsturen. Vooral bij gecombineerde maatregelen acht de raad nader onderzoek gewenst.

3 Een zekere parallel kan hier worden getrokken met het advies *Werklandschappen, een regionale strategie voor bedrijventerreinen* van de VROM-raad (Den Haag, 2006), waarin in een drieslag een nieuw perspectief voor bedrijventerreinen wordt geschetst: een nieuwe manier van denken (integraal en vraaggericht), een nieuwe aanpak (regionale strategie) en een nieuwe rolverdeling (meer markt, andere overheid).

4 Een vergelijkbare argumentatie heeft de raad destijds gegeven om voor maatschappelijk verantwoord ondernemen geen wetgeving in te roepen: "Maatschappelijk ondernemen is te zien als een vorm van maatwerk, gebonden aan tijd, plaats, problemen en partners." (SER-advies (2000) *De winst van waarden*, op.cit., p. 94).

De raad meent verder dat mobiliteitsmanagement een stimulans zal krijgen bij de invoering van gedifferentieerde kilometerprijzen en dat deze het effect ervan zal versterken. In zijn advies over de Nota Mobiliteit heeft de SER al aangegeven de invoering van een naar tijd, plaats en milieubelasting gedifferentieerd kilometertarief te onderschrijven⁵. Dit is nadien nader uitgewerkt door het Nationaal Platform Anders Betalen voor Mobiliteit (de commissie-Nouwen) op een wijze die door de raad wordt gedeeld. De raad constateert dan ook met instemming dat het kabinet aan de slag gaat met de kilometerprijs, zoals geadviseerd door de commissie-Nouwen. Het plan is om de kilometerprijs in 2012 in te voeren en het kabinet heeft daarvoor de eerste stappen gezet.

Bovenlaag: conditioneren en stimuleren

De raad is van opvatting dat aan de rijksoverheid een systeemverantwoordelijkheid toevalt voor de verdere ontwikkeling van mobiliteitsmanagement⁶. Dat betekent twee dingen. In de eerste plaats moet de rijksoverheid, onderscheidenlijk de respectievelijke ministeries, zich er rekenschap van geven dat de beleidsvelden die de raad in de vorige paragraaf heeft aangeduid, van bepalende invloed zijn op het succes van mobiliteitsmanagement. Daaruit vloeit voort dat de rijksoverheid die beleidsvelden zodanig moet wijzigen dat er een algemeen kader ontstaat met een stimulerende werking op mobiliteitsmanagement. Deze aanbeveling richt zich tot het kabinet en tot verschillende ministeries, in het bijzonder SZW, VROM en V&W.

In de tweede plaats moet de rijksoverheid de wederzijds verplichtende afspraken op regionaal en lokaal niveau (zie hieronder) blijven ondersteunen door middel van dit algemene kader, zodat die afspraken in vruchtbare aarde vallen. Het Ministerie van Verkeer & Waterstaat heeft hierbij een eerste verantwoordelijkheid.

De raad wil voorts meer incentives voor werkgevers en werknemers om mobiliteitsmanagement te ontwikkelen en daaraan daadwerkelijk deel te nemen. Er zijn al verschillende fiscale stimulansen (bijvoorbeeld fiets, carpoolen), maar die zijn kennelijk nog onvoldoende om mobiliteitsmanagement breed neer te zetten. Het denken in termen van transacties maakt het mogelijk om – tegenover verbeteringen in het openbaar vervoer van ondernemingen op een bedrijventerrein – te vragen gezamenlijk mobiliteitsmaatregelen te treffen, zoals collectief vervoer.

Onderlaag: verplichtende afspraken

De raad vindt het van groot belang dat er met name in stedelijke gebieden op lokaal en regionaal niveau resultaatgerichte afspraken tot stand komen die gedragen worden door

5 SER-advies (2005) *Nota Mobiliteit*, op.cit., p. 33.

6 Dit sluit aan bij de oproep van de SER in zijn recente middellangetermijn-advies *Welvaartsgroei door en voor iedereen* om de Nederlandse economie responsiever, vitaler en weerbaarder te maken. Daarvoor is een institutionele herijking vereist die onder meer van de overheid vraagt om ondernemend en innovatief gedrag van bedrijven, publieke dienstverleners en burgers te stimuleren en ook haar eigen functioneren hierop aan te passen (zie SER-advies (2006) *Welvaartsgroei door en voor iedereen*, publicatienr. 06/08, Den Haag, p. 18).

alle aan het overleg deelnemende partijen. Dit commitment moet ook gedeeld worden door de regionale (branche)organisaties van ondernemers en werknemers. Met de ingezette beleidslijn 'decentraal wat kan, centraal wat moet', zoals verwoord in de Nota's Ruimte en Mobiliteit, is er meer ruimte ontstaan voor een regionale, gebiedsgerichte invulling van ruimtelijke ontwikkeling en mobiliteit. Transacties en convenanten, gedragen door de relevante partijen die wederzijds verplichtingen aangaan en die elkaar binden aan de gemaakte afspraken, zijn van groot belang voor de verbetering van de bereikbaarheid en leefbaarheid van de regio's. Waar mobiliteitsmanagement onvoldoende van de grond komt, kan gebruik worden gemaakt van een coördinatiemechanisme dat een uitruil van belangen mogelijk maakt. Bij zo'n coöperatieve uitruil "gaat het met name om prikkels tot aanpassing en vernieuwing aan de ene kant en de mogelijkheid van wederzijds leren aan de andere kant"⁷.

De raad is zich bewust van de constatering van het Ruimtelijk Planbureau dat de met de Nota Ruimte ingezette decentralisatietendens in een aantal sectoren (zoals bedrijventerreinen, detailhandelsvestigingen en het landelijk gebied) het gemis aan bovenlokale of regionale afstemming zichtbaar maakt, hetgeen vraagt om meer aandacht voor het 'regionale gat' in het Nederlands openbaar bestuur⁸. Naast een incentive via de Brede Doeluitkeringen is ook de zogenoemde Luteijn-aanpak die in enkele regio's tot successen op het terrein van mobiliteit heeft geleid, een middel tot dichting van het 'regionale gat'. In dit verband wil de raad de instelling en training van mobiliteitsmanagers bevorderen die een belangrijke rol in de Luteijn-aanpak spelen.

Groot onderhoud

Op dit niveau speelt ook de vraag van de minister over de rol van het bedrijfsleven bij het groot onderhoud van wegen. Daarbij verwijst zij naar de succesvolle effecten van het pakket maatregelen dat getroffen is bij het groot onderhoud van de A9 in Amsterdam Zuidoost. Dat pakket is samengesteld in overleg met de wegbeheerders, belangengroeperingen en de politie. Eén van de maatregelen was de gratis verstrekking door de werkgever aan zijn werknemers van een openbaarvervoerpas (de Zuidoostpas), waarvoor van overheidswege een fiscale faciliteit is geschapen die ook bij toekomstige grootschalige wegwerkzaamheden kan worden gebruikt⁹. Onder die omstandigheden is het intensiever benutten van reeds bestaande mogelijkheden tot telewerken extra de moeite waard.

De raad beschouwt deze aanpak van groot onderhoud als een 'best practice'. De brede samenwerking (ook met kleine ondernemingen), het gevarieerde pakket van maatregelen, de fiscale ondersteuning en ook de vervolgactie in de vorm van een korting voor werknemers op een OV-pas maken dit tot een voorbeeld voor nieuwe wegwerkzaamheden. De raad roept daarom overheden en bedrijven op hieruit goede lering te trekken.

7 Aldus SER-advies (2005) *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, op.cit., p. 45.

8 RPB (2006) *Verkenning van de ruimte 2006: Ruimtelijk beleid tussen overheid en markt*, Den Haag, Ruimtelijk Planbureau, p. 144.

9 Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Stichting Amsterdam Zuidoost Bereikbaar (2005) *Evaluatie Zuidoostpas groot onderhoud A9 Gaasperdammerweg*, Haarlem, december 2005.

De raad hoopt ten slotte dat de recente gezamenlijke brief van MKB-Nederland en de VNG over het onderhoud aan wegen en winkelstraten op lokaal niveau tot meer wederzijds begrip en samenwerking leidt tussen gemeenten en ondernemingen¹⁰. Deze organisaties beschouwen het als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeenten en het lokale bedrijfsleven om onnodige schade als gevolg van openbare werken te voorkomen. De brief bevat richtlijnen, aanbevelingen en 'best practices' om openbare werken zo goed mogelijk uit te voeren, rekening houdend met ieders mogelijkheden en belangen.

Sociale partners

In de vorige paragraaf zijn verschillende mogelijkheden voor sociale partners genoemd om bij te dragen aan een snellere ontwikkeling van mobiliteitsmanagement. Sociale partners zijn zich ook bewust van die mogelijkheden, getuige de ruimere regelingen voor arbeidstijden (differentiatie in arbeidspatronen) in cao's op sectoraal en ondernemingsniveau en de groeiende aandacht voor arbeidstijdmanagement.

Toch meent de raad dat het bedrijfsleven vanuit zijn grote verantwoordelijkheid voor de bereikbaarheid van zijn locatie wel een tandje kan bijzetten. Daarbij kan vooral worden gedacht aan eigen initiatief om tot regionale en lokale afspraken te komen. Die rol moet met name worden opgepakt door grotere bedrijven; voor kleinere bedrijven komen daarvoor de regionale brancheorganisaties in aanmerking. Een stimulerende rol van de centrale organisaties in de vorm van voorlichting en voortdurend aandacht vragen is daarbij vereist. Weliswaar kent mobiliteitsmanagement velerlei wijzen van invulling, maar de praktijk laat zien dat nog niet algemeen bekend is hoe het precies werkt.

Uiteindelijk is mobiliteitsmanagement gericht op de werknemer: van hem wordt gevraagd zijn verplaatsingsgedrag aan te passen. Hier komen de centrale begrippen keuzeset en meekoppelende belangen om de hoek kijken. Wat de keuzeset betreft beveelt de raad aan nader de mogelijkheden en wenselijkheden van een mobiliteitsbudget te verkennen. In het voorgaande heeft de raad aandacht besteed aan een dergelijk budget in het kader van de leaseauto. Deze verruiming van het instrumentarium van mobiliteitsmanagement zou volgens de raad niet alleen het zakelijk verkeer gekoppeld aan het woon-werkverkeer moeten aangaan, maar meer algemeen het woon-werkverkeer.

10 MKB-Nederland, VNG (2006) *Gezamenlijke ledenbrief VNG-MKB openbare werken*, Den Haag, juni 2006.

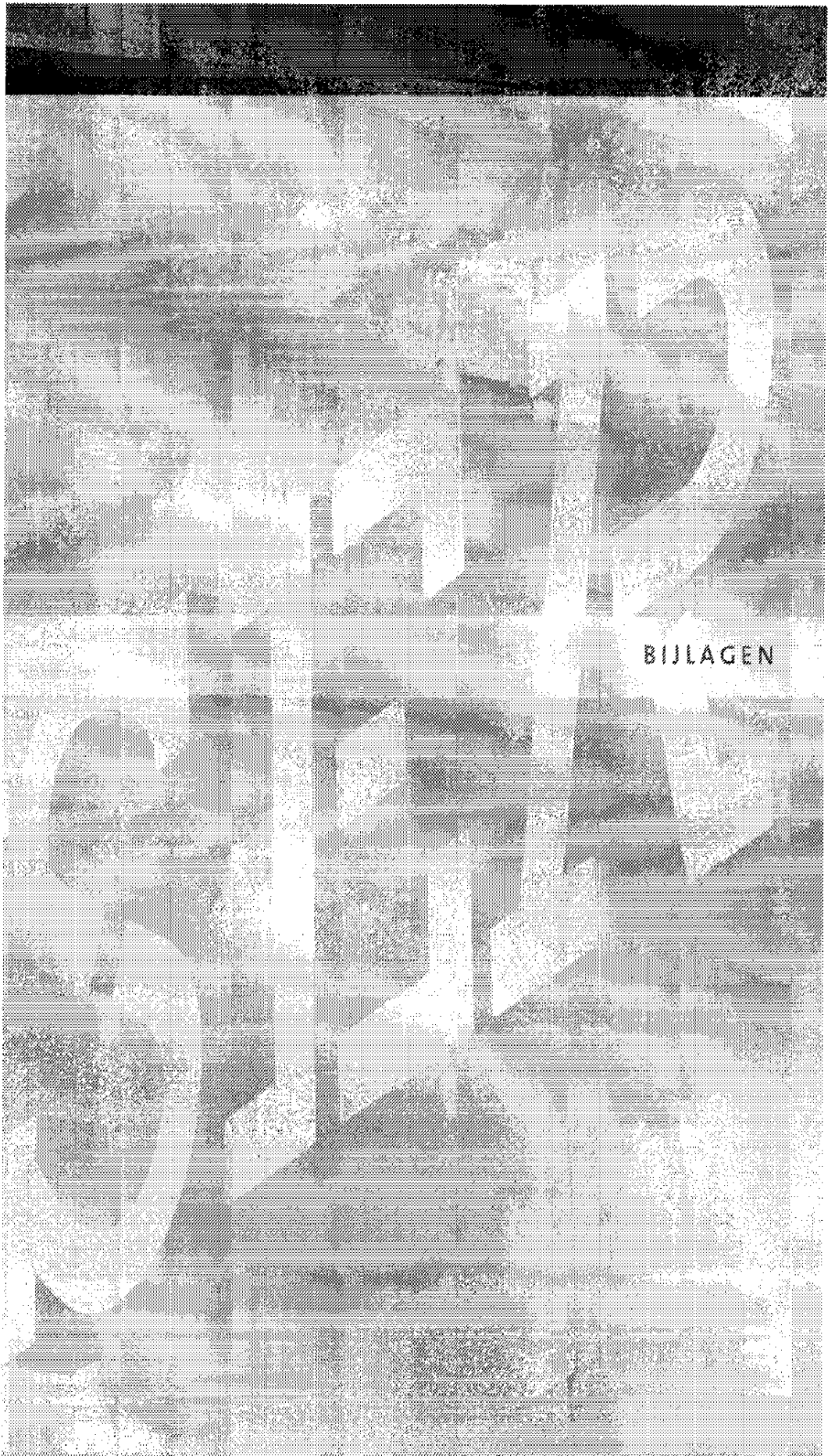
AANBEVELINGEN

Wat de meekoppelende belangen betreft hangt het succes van mobiliteitsmanagement op bedrijfsniveau deels af van de mogelijkheid om het werkgevers- en het werknemersbelang met elkaar te verbinden. Het is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van het bedrijf en de instelling om naar die mogelijkheden te zoeken. Omvang en type van de organisatie en de regionale en lokale omstandigheden zijn daarbij factoren die de reikwijdte van maatregelen mede bepalen. In de interactie tussen werkgever en werknemer (vakbond of ondernemingsraad) over arbeidsvoorwaarden zullen afwegingen moeten worden gemaakt, waarbij men ook het belang van de bereikbaarheid en de leefbaarheid in acht dient te nemen. Een uitbreiding van de keuzeset op het terrein van het mobiliteitsmanagement en hantering van arbeidstijdmanagement kunnen daarbij dienstbaar zijn.

Den Haag, 15 december 2006

A.H.G. Rinnooy Kan
Voorzitter

N.C.M. van Niekerk
Algemeen secretaris







Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Aan
de voorzitter van de Sociaal Economische Raad
de heer dr. H.H.F. Wijffels
Postbus 90405
2509 LK DEN HAAG

Contactpersoon	Doorkiesnummer
R.C. Boot	070-3516047
Datum	Bijlage(n)
29 maart 2006	3
Ons kenmerk	Uw kenmerk
DGP/MDV/U.06.01015	-
Onderwerp	
Adviesaanvraag Mobiliteitsmanagement	

Geachte heer Wijffels,

Namens het kabinet vraag ik de SER om een advies uit te brengen over het onderwerp Mobiliteitsmanagement en de rol, die het bedrijfsleven daarbij kan en wil vervullen. In de Nota Mobiliteit en in het werkprogramma van de SER voor 2006 is dit advies reeds aangekondigd.

Ik verzoek de SER daarbij om dit onderwerp zowel te belichten vanuit het perspectief van de Nota Mobiliteit – daarbij voortbouwend op het SER-advies over de Nota Mobiliteit – als vanuit het bedrijfseconomische perspectief en de profits, die mobiliteitsmanagement kan hebben voor werkgevers en werknemers. In deze aanvraag zal ik deze twee sporen nader toelichten.

Achtergrond

Mobiliteitsmanagement is in potentie een effectief instrument om de bereikbaarheid van regio's en locaties te verbeteren. Als randvoorwaarde daarbij zie ik wel een gezamenlijke aanpak van overheid en bedrijfsleven. De ervaring met onder meer vervoermanagement heeft laten zien dat indien dit niet het geval is de gewenste resultaten uitblijven en daardoor teleurstellingen het gevolg kunnen zijn. Aan de andere kant heeft de ervaring met onder meer het convenant "Bereikbaar Bezuidenhout" juist de kansen laten zien van een goede samenwerking bij de aanpak van bereikbaarheidsvraagstukken voor een locatie. Een samenwerkingsovereenkomst tussen overheid en bedrijfsleven vormde daar uiteindelijk de basis voor een daadwerkelijke betere bereikbaarheid van Bezuidenhout. Ook de aanpak in

Amsterdam Zuidoost rond het groot onderhoud aan de A9 beschouw ik als een goed voorbeeld van een gerichte en effectieve samenwerking tussen alle belanghebbenden om bereikbaarheidsknelpunten te voorkomen.

Naast een verbetering van de bereikbaarheid kunnen met mobiliteitsmanagement ook op bedrijfseconomisch en op maatschappelijk gebied verbeteringen worden gerealiseerd. Een goed voorbeeld van dat laatste zijn nieuwe vormen van dagindeling, waardoor arbeid- en zorgtaken beter gecombineerd kunnen worden. Ook flexibele mobiliteitsbudgetten, diensten als de MobilityMixx en een gericht parkeerregime hebben een positieve weerslag op respectievelijk arbeidsvoorwaarden en de vervoerskosten binnen een bedrijf. Wellicht onderschatten veel bedrijven op dit moment nog dergelijke bedrijfseconomische voordelen van mobiliteitsmanagement. V&W wil graag met bestuurlijke en maatschappelijke partners samen optrekken om de wederzijdse kansen van mobiliteitsmanagement te benutten en innovaties mogelijk te maken.

In de Nota Mobiliteit wordt sterk ingezet op mobiliteitsmanagement. In bijlage 1 zijn een aantal relevante passages uit de Nota Mobiliteit opgenomen. V&W streeft naar een gebiedsgerichte aanpak, waarbij regionale afspraken gemaakt worden tussen overheid en bedrijfsleven over maatregelen. Uitgangspunt daarbij is het bereiken van afgesproken doelen en dus minder vrijblijvendheid, zakelijk en met een eigen verantwoordelijkheid voor het bedrijfsleven.

Met deze aanvraag stuur ik tevens het rapport "Succesvoorbeelden ter navolging" (bijlage 2) mee, dat is uitgevoerd in opdracht van V&W naar aanleiding van overleg met de Stichting van de Arbeid in 2005. Binnenkort volgt ook een rapport met best practices telewerken, eveneens naar aanleiding van datzelfde overleg met de Stichting van de Arbeid. In bijlage 3 is ter illustratie een literatuurlijst opgenomen.

Spoor 1: Mobiliteitsmanagement vanuit perspectief Nota Mobiliteit

In haar advies over de Nota Mobiliteit, PKB deel I, onderschrijft de SER de zakelijke benadering. V&W wil graag met de partners uit de SER verdere invulling geven aan een dergelijke zakelijk benadering en aan een aantal specifieke acties op het gebied van mobiliteitsmanagement.

De effectiviteit en de haalbaarheid van maatregelen is een steeds terugkerend onderwerp bij mobiliteitsmanagement. Wanneer heeft welke maatregel welk effect? En misschien nog belangrijker: wat is nodig om dat effect te behalen? Voor een deel zal het bij dergelijke vragen gaan om het managen van onderlinge verwachtingen en acties. Hierdoor wordt helder wat ieder wil, wat ieder daarvoor over heeft, wat ieders rol is of zou kunnen zijn, wat de gedeelde noemer is (en dus de basis voor samenwerking) en waar samenwerking niet nodig of gewenst is. Vanuit deze insteek wil ik graag het gesprek met de SER aangaan over bijvoorbeeld de potentie van telewerken en vervoermanagement.

Ik ben daarom ook benieuwd welke mobiliteitsmanagementmaatregelen in de ogen van de SER potentie hebben, nog los van de effecten? Hoe kan deze potentie optimaal worden benut en welke rol zouden werkgevers en werknemers daarbij kunnen en willen vervullen? Daarbij wil ik de SER vragen ook de potentie van bestaande voorzieningen te bekijken, zoals bijvoorbeeld van collectief vraagafhankelijk vervoer. In het bijzonder wil ik de SER daarom vragen in haar advies in te gaan op een aantal aandachtspunten:

1. **Context:** De kansen, die mobiliteitsmanagement biedt, moeten door overheden en bedrijfsleven gezamenlijk worden opgepakt. Zakelijke afspraken zijn nodig om uitvoering te waarborgen. Overheden beschikken over verschillende juridische instrumenten om mobiliteitsmanagementmaatregelen af te dwingen, maar ook over de mogelijkheid om initiatieven door het bedrijfsleven mogelijk te maken of te stimuleren.
Vragen: Welke instrumenten kunnen in de visie van de SER worden ingezet om te komen tot minder vrijblijvende, zakelijke afspraken en gericht op oplossing van bereikbaarheidsproblemen? En hoe ziet de SER binnen deze afspraken de plaats van juridische instrumenten en meer stimulerende maatregelen? Hoe zou V&W regionale initiatieven, waarbij ook het bedrijfsleven betrokken is, kunnen stimuleren?
2. **Context:** De bereikbaarheidsproblematiek is sterk gerelateerd aan de spitspieken. Nieuwe vormen van dagindeling kunnen bijdragen aan een afvlakking van de spitspieken. Hierbij kan gedacht worden aan telewerken en aan flexibele openingstijden van bedrijven en voorzieningen. Naast een betere bereikbaarheid kunnen nieuwe vormen van dagindeling ook leiden tot efficiëntere werkprocessen en verbetering voor de werknemer. En ook dragen nieuwe vormen van dagindeling bij aan de combineerbaarheid van arbeid- en zorgtaken en is daarmee van belang voor het realiseren van kabinetsdoelstellingen.
Vragen: Het verzoek aan de SER is om aan te geven welke acties het bedrijfsleven bereid is te nemen om nieuwe vormen van dagindeling mogelijk te maken en te stimuleren en hoe beziet de SER daarbij de rol van het Rijk? Welke specifieke branches ziet de SER als kansrijk als het gaat om nieuwe vormen van dagindeling en telewerken?
3. **Context:** De komende jaren zal op verschillende locaties in Nederland groot onderhoud aan de weg gaan plaatsvinden. Rijkswaterstaat zal hiervoor overleg voeren met regionale partijen, zowel overheden als private partijen. Doel is om samen te zoeken naar effectieve en creatieve maatregelen, die alle afzonderlijke partijen kunnen nemen om de overlast gedurende de werkzaamheden tot een minimum te beperken. Een goed voorbeeld zijn de afspraken en de maatregelen rond het groot onderhoud A9 in Amsterdam Zuidoost. Met name de verstrekking van de tijdelijke OV-pas is daar effectief gebleken. Deze OV-pas is in nauwe (financiële) samenwerking tussen Rijkswaterstaat Noord-Holland en de deelnemende bedrijven tot stand gekomen.

Vragen: Hoe kijkt de SER naar de aanpak rond het groot onderhoud A9? Welke rol ziet de SER in het algemeen voor het bedrijfsleven rond groot onderhoud? En welke maatregelen worden als kansrijk gezien in dit verband? Hoe zouden deze maatregelen goed kunnen worden opgepakt in samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven?

Spoor 2: Mobiliteitsmanagement vanuit perspectief bedrijfsleven

Mobiliteitsmanagement krijgt voor een groot deel vorm binnen bedrijven, in nauwe wisselwerking tussen werkgever en werknemer. Hierbij kan gedacht worden aan maatregelen als vervoermanagement, telewerken, flexibele mobiliteitsbudgetten en parkeermaatregelen. Bereikbaarheid is dan niet meer de enige aanleiding voor mobiliteitsmanagement. Het gaat dan ook over kosten en opbrengsten en over arbeidsvoorwaarden en werkprocessen.

Vanzelfsprekend beschouw ik de uitwerking van deze bedrijfseconomische benadering van mobiliteitsmanagement als een primaire zaak voor werkgever en werknemer. Omdat deze uitwerking wel raakt aan de regionale afspraken vraag ik de SER in haar advies aan te geven welke mogelijkheden zij ziet voor mobiliteitsmanagement binnen bedrijven. Welke individuele verbeteringen en/of collectieve voorzieningen zijn in dat opzicht kansrijk en welke overheidsacties kunnen hierbij eventueel een rol spelen?

Planning

Mijn verzoek is dit advies uiterlijk in december 2006 aan te leveren. Ik wil het advies gebruiken ten behoeve van de uitwerking van de Nota Mobiliteit en de acties van V&W daarbij. Daarnaast wil ik met het advies in de hand samen met het bedrijfsleven werken aan een betere bereikbaarheid. Ik ben overtuigd dat we met mobiliteitsmanagement en in nauwe samenwerking met overheid en bedrijfsleven daar een belangrijke bijdrage aan kunnen vervullen.

Hoogachtend,

DE MINISTER VAN VERKEER EN WATERSTAAT,



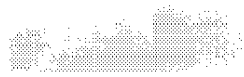
Karla Peijs

Effectiviteit en potentie van mobiliteitsmaatregelen

Maatregel	Waargenomen mobiliteitseffect	Potentieel/opschaling
Autodate	Reductie autokilometers met 13 à 33 procent	Beperkt tot inwoners grote binnensteden
Carpoolen	Carpoolstroken: 10 procent vermindering autosolisme; andere vormen geen of onbekend effect	Kansrijk potentieel van 1,2 miljoen autosolisten
Stimuleren fietsgebruik	Fietsaandeel in mobiliteit constant; waarschijnlijk klein effect op autogebruik	40 procent autogebruik in steden en kleinere kernen is goed vervangbaar door fiets (< 7½ km.)
Parkeerregulering	Effecten reductie aantal parkeerplaatsen niet gekwantificeerd; invoering betaald parkeren: 15 tot 35 procent afname autogebruik	In grote steden weinig potentieel, want parkeerregulering is er al; in middelgrote steden nog wel winst door parkeerbeleid in schilwijken rondom centrum
Ketenmobiliteit	Alle varianten hebben klein effect op autogebruik	35 procent van autosolisten kan overstappen op alternatief
Stimuleren collectief vervoer	Geen kwantitatieve effecten op autogebruik	Potentieel beperkt, alleen op specifieke locaties zinvol
Telewerken	34 procent minder autokilometers in spits per week onder telewerkers	Theoretisch groot potentieel: van 12 procent telewerkers in 2001 naar 16 tot 37 procent telewerkers
Dagindeling	Deeltijdwerk verlicht m.n. avondspitsen	Verruiming tijden kinderomvang kan (onbekend) effect hebben
Multimodale reisinformatie	Als afzonderlijke maatregel waarschijnlijk geen effect	
Vervoermanagement*	Overall effect: 10-15 procent reductie autogebruik	Veelal grote instellingen doen aan vervoermanagement; bij kleinere organisaties zullen effecten minder zijn. Is regio specifiek
Attracties en evenementen	Fors effect op reductie autogebruik	Groot potentieel. Autogebruik met tientallen procenten terug
Gebiedsgewijze projecten duurzame mobiliteit**	Goede resultaten, maar effect op autogebruik zelden onderzocht	Groot potentieel om locatiebereikbaarheid te verbeteren
Campagne om verkeersveiligheid bij scholen te verbeteren en autogebruik te verminderen	Succesvolle case in Vlaanderen (23 procent reductie autogebruik)	In principe toepasbaar bij alle (basis)scholen

* Vervoermanagement: aanbieden alternatieve vervoerswijzen bij bedrijven, vergemakkelijken alternatieve vervoerswijzen, goedkopere vervoersbewijzen (OV), aanbieden fiets(parkeer)voorzieningen, stimuleren carpoolen, communicatie en fiscale maatregelen.

** Gebiedsgewijze projecten gericht op duurzame mobiliteit: het uitvoeren van themagerichte projecten (niet gekoppeld aan een vervoerwijze) en toepassing van wettelijke maatregelen bij het afdwingen van duurzame mobiliteit.



Commissie Ruimtelijke Inrichting en Bereikbaarheid (RIB)

leden

plaatsvervangende leden

Onafhankelijke leden

mevrouw prof.dr. J.M. Cramer (voorzitter)
 mevrouw drs. A.Th.B. Bijleveld-Schouten
 prof.dr.ir. H. Priemus
 prof.dr. P. Rietveld
 prof.dr. C.G.M. Sterks

Ondernemersleden

drs. G.A.M. van der Grind (LTO-Nederland)
 drs. A.P. Mesker (VNO-NCW)
 drs. G.H.J. Rijkhoff (VNO-NCW)
 drs. F. Veenema (MKB-Nederland)

J. Heijkoop
 drs. P.G.J. Janssen
 P. van Rheenen

Werknemersleden

mevrouw E.G.M. Bos (FNV)
 J. Kapteijn (MHP)
 T.J. Vlot (CNV)
 mevrouw W. Wind (FNV)

drs. P.F. van Kruijning

Leden uit de kring van natuur- en milieuorganisaties

drs. M.P.W. van Biezen (Stichting Natuur en Milieu)
 drs. J.W.A. van Rijn van Alkemade (Vereniging Natuurmonumenten)

Adviserende leden

drs. V.R. Okker (CPB)
 drs. J.F. Schuur (RPB)

drs. C.J.J. Eijgenraam

Ministeriële vertegenwoordigers

drs. R.C. Boot (V&W)
 ir. C.G.M. Gerritsen (LNV)
 mevrouw drs. J. Gooijer (V&W)
 drs. E. Hüner (VROM)

Secretariaat

drs. M.G. Bos
 drs. H. van der Graaff



1977



1978

1979

Publicatieoverzicht

Algemeen

De belangrijkste adviezen en rapporten van de SER komen in boekvorm uit.

Een jaarabonnement op deze publicaties kost € 90,50. Losse exemplaren kosten € 7,50, tenzij anders aangegeven.

Van de meeste adviezen wordt een aparte samenvatting gemaakt. Deze samenvattingen kunt u raadplegen op onze website. Sommige samenvattingen zijn ook beschikbaar in boekvorm. In het publicatieoverzicht is dat aangegeven met een N (Nederlands), E (Engels), D (Duits), F (Frans) en S (Spaans). De bibliografische gegevens vindt u op onze website. De samenvattingen in boekvorm zijn gratis.

Het SER-bulletin, met nieuws en opinies over de SER, de Stichting van de Arbeid en de overlegeconomie, verschijnt maandelijks. Een jaarabonnement is gratis.

Een overzicht van alle SER-uitgaven vindt u op onze website (www.ser.nl).

Adviezen

Samenvatting

Mobiliteitsmanagement

2006, 44 pp., ISBN 90-6587-942-0, bestelnr. 06/09

Welvaartsgroei door en voor iedereen

2006, 150 pp., ISBN 90-6587-937-4, bestelnr. 06/08

Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Sociale innovatie

2006, 66 pp., ISBN 90-6587-938-2, bestelnr. 06/08^I

Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Arbeidsverhoudingen

2006, 90 pp., ISBN 90-6587-939-0, bestelnr. 06/08^{II}

Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Arbeidsmarktperspectieven laaggeschoolden en ontwikkeling kwalificatiestructuur beroepsbevolking

2006, 58 pp., ISBN 90-6587-940-4, bestelnr. 06/08^{III}

Personenkring werknemersverzekeringen

2006, 154 pp., ISBN 90-6587-926-9, bestelnr. 06/07

Nederland en EU-milieurichtlijnen

2006, 86 pp., ISBN 90-6587-925-0, bestelnr. 06/06

Cofinanciering van het EU-landbouwbeleid

2006, 70 pp., ISBN 90-6587-924-2, bestelnr. 06/05

E

Voorkomen arbeidsmarktknelpunten collectieve sector

2006, 100 pp., ISBN 90-6587-923-4, bestelnr. 06/04

Wegnemen belemmeringen voor doorwerken na 65 jaar

2006, 100 pp., ISBN 90-6587-922-6, bestelnr. 06/03

Herziening concurrentiebeding

2006, 84 pp., ISBN 90-6587-921-8, bestelnr. 06/02

De toekomst van de PBO

2006, 126 pp., ISBN 90-6587-920-X, bestelnr. 06/01

Milieu als kans

2005, 60 pp., ISBN 90-6587-911-0, bestelnr. 05/13

Kansen voor het platteland

2005, 118 pp., ISBN 90-6587-912-9, bestelnr. 05/12

Bruikbare Rechtsorde

2005, 78 pp., ISBN 90-6587-910-2, bestelnr. 05/11

Invoering premiegroepen wachtgeldfondsen naar duur arbeidscontract

2005, 60 pp., ISBN 90-6587-906-4, bestelnr. 05/10

Evaluatie Arbowet 1998

2005, 140 pp., ISBN 90-6587-903-x, bestelnr. 05/09

E,F,D

Een nieuw Grenswaardenstelsel

2005, 82 pp., ISBN 90-6587-904-8, bestelnr. 05/08

E,F

Dienstenrichtlijn

2005, 194 pp., ISBN 90-6587-902-1, bestelnr. 05/07

E,F,D

Ontslagpraktijk en Werkloosheidswet

2005, 102 pp., ISBN 90-6587-900-5, bestelnr. 05/06

Toekomstbestendigheid Werkloosheidswet

2005, 360 pp., ISBN 90-6587-899-8, bestelnr. 05/05

Ondernemerschap voor de publieke zaak

2005, 198 pp., ISBN 90-6587-898-x, bestelnr. 05/04

E,D,S

Vereenvoudiging Arbeidstijdenwet

2005, 106 pp., ISBN 90-6587-895-5, bestelnr. 05/03

Van alle leeftijden. Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk, inkomen, pensioenen en zorg

2005, 188 pp., ISBN 90-6587-894-7, bestelnr. 05/02

Nata Mobiliteit

2005, 60 pp., ISBN 90-6587-893-9, bestelnr. 05/01

E

Klokkenluiders

2004, 58 pp., ISBN 90-6587-891-2, bestelnr. 04/14

Opleiden is net-werken

2004, 118 pp., ISBN 90-6587-890-4, bestelnr. 04/13

E

De komende uitbreiding van de EU, in het bijzonder de toetreding van Turkije

2004, 88 pp., ISBN 90-6587-889-0, bestelnr. 04/12

E

Adviezen van de Bestuurskamer inzake hergroepering bedrijfslichamen 1998-2003

2003, ISBN 90-6587-845-9

deel 1 (212 pp.)

deel 2 (219 pp.)

Rapporten

CSED-rapport: Met Europa meer groei

2004, 210 pp., ISBN 90-6587-880-7

N, E, F

Witte vlekken op pensioengebied, quick scan 2001

2002, 94 pp., ISBN 90-6587-815-7

CSED-rapport: Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen

2001, 140 pp., ISBN 90-6587-797-5

CSED-rapport Gezondheidszorg in het licht van de toekomstige vergrijzing

1999, 198 pp., ISBN 90-6587-720-7

CSED-rapport Economische dynamiek en sociale uitsluiting

1997, 220 pp., ISBN 90-6587-656-1

CSED-rapport Arbeidsmarkt, informatietechnologie en internationalisering

1996, 189 pp., ISBN 90-6587-610-3

Samenvattingen (gratis; in boekvorm)

CSED-rapport: Met Europa meer groei

2004, 46 pp., ISBN 90-6587-879-3

De rol van de werknemers in de Europese vennootschap

2003, 26 pp., ISBN 90-6587856-4, bestelnr. 03/08N

Normering piekblootstelling organische oplosmiddelen

2003, bestelnummer 02/11N

Het nieuwe leren

2002, 20 pp., ISBN 90-6587-819-X, bestelnr. 02/10N

Sociaal-economisch beleid 2002-2006

2002, 40 pp., ISBN 90-6587-820-3, bestelnr. 02/08N

Werken aan arbeidsgeschiktheid

2002, 32 pp., ISBN 90-6587-819-X, bestelnr. 02/05N

Het functioneren en de toekomst van de structuurregeling

2001, 20 pp., ISBN 90-6587778-9, bestelnr. 01/02N

Naar een gezond stelsel van ziektekostenverzekeringen

2000, 34 pp., ISBN 90-6587-774-6, bestelnr. 00/12N

Vertaalde samenvattingen (gratis; in boekvorm)

La directive aux services dans le marché intérieur

2005, 24 pp., ISBN 90-6587-907-2, orderno. 05/07

F

SER-Empfehlungsentwurf zur Dienstleistungsrichtlinie

2005, 26 pp., ISBN 90-6587-909-9, orderno. 05/07

D

Employee involvement in the European company

2003, 32 pp., ISBN 90-6587-859-9, orderno. 03/08

E

<i>Generating knowledge, sharing knowledge</i> 2003, 26 pp., ISBN 90-6587-858-0, orderno. 03/04	E
<i>Towards a sustainable economy</i> 2003, 24 pp., ISBN 90-6587-855-6, orderno. 03/02	E
<i>Convention on the Future of Europe</i> 2003, 18 pp., ISBN 90-6587-842-4, orderno. 03/01	E
<i>La Convention sur l'avenir de l'Europe</i> 2003, 18 pp., ISBN 90-6587-844-0, numéro de commande 03/01	F
<i>The New Learning – Advisory report on lifelong learning in the knowledge-based economy</i> 2002, 20 pp., ISBN 90-6587-825-4, orderno. 02/10	E
<i>Social and Economic Policy 2002-2006</i> 2002, 36 pp., ISBN 90-6587-835-1, orderno. 02/08	E
<i>Sozial- und Wirtschaftspolitik 2002-2006</i> 2002, 40 pp., ISBN 90-6587-832-7, Bestellnummer 02/08	D
<i>Politique économique et sociale de 2002 à 2006</i> 2002, 40 pp., ISBN 90-6587-822-X, 02/08	F
<i>Working on occupational disability – policy proposals</i> 2002, 38 pp., ISBN 90-6587-829-7, orderno. 02/05	E
<i>Ouvrer pour l'aptitude à l'emploi</i> 2002, 40 pp., ISBN 90-6587-830-0, numéro de commande 02/05	F
<i>Ageing population and the EU</i> 2002, 18 pp., ISBN 90-6587-828-9, orderno. 02/02	E
<i>Vorschläge zur gesetzlichen Regelung des Aufsichtsrats bei Grossunternehmen</i> 2001, 24 pp., ISBN 90-6587-780-0, Bestellnummer 01/02	D
<i>The Functioning and future of the Structure Regime</i> 2001, 26 pp., ISBN 90-6587-779-7, orderno. 01/02	E
<i>L'avenir des règles applicables à la structure des grandes sociétés</i> 2001, 25 pp., ISBN 90-6587-781-9, numéro de commande 01/02	F

Overige publicaties

<i>Model Rules of Procedure for Works Councils</i> 2003, 127 pp., ISBN 90-6587-861-0	€ 6,80
<i>Voorbeeldreglement ondernemingsraden</i> 2004, 164 pp., ISBN 90-6587-860-2	€ 8,95
<i>Leidraad personeelsvertegenwoordiging</i> 1998, 72 pp., ISBN 90-6587-693-6	€ 4,45

Alle uitgaven zijn te bestellen:

- telefonisch bij de afdeling Verkoop (070 - 3499 505);
- via de website (www.ser.nl);
- door overmaking van de vermelde prijs op gironummer 33328 ten name van de SER te Den Haag, onder vermelding van het bestelnummer en de titel.



SIE/R

Sociaal-
Economische
Raad

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

ISBN 90-6587-942-0 / CIP