

CEN/TC

Datum: 2009-09

CWA 99999:2009.5

CEN/TC

Secretariaat: ON

Richtlijnen voor de implementatie van kwaliteitszorg in mobiliteitsmanagement in kleine en middelgrote steden—

Code of practice for implementing quality in mobility management in small and medium sized cities —

ICS:

Beschrijving: versie 23 september 2009

Documenttype: CWA
Documentsubtype:
Documentfase: Publication
Documenttaal: E

Inhoudsopgave

Pagina

Voorwoord	4
Inleiding	5
1 Omvang.....	6
2 Normatieve referenties.....	6
3 Termen en definities	6
4 Kwaliteitsmanagement voor mobiliteitsmanagement in kleine en middelgrote gemeenten	8
4.1 Inleiding	8
4.2 Kwaliteitsmanagementschema voor mobiliteitsmanagement	8
4.3 Fasen in het proces naar kwaliteitsverbetering: De ontwikkelingsladder.....	10
4.4 Component 1 - Mobiliteitsmanagementbeleid	12
4.4.1 Algemeen.....	12
4.4.2 Element 1: Wensen van gebruikers en maatschappij.....	12
4.4.3 Element 2: Mobiliteitsmanagementbeleid op papier.....	12
4.4.4 Element 3: Leiderschap	14
4.5 Component 2 – Strategie	14
4.5.1 Algemeen.....	14
4.5.2 Element 4: Mobiliteitsmanagementprogramma.....	15
4.5.3 Element 5: Samenwerkingsverbanden	15
4.5.4 Element 6: Human Resources	16
4.5.5 Element 7: Budget	16
4.6 Component 3 – Implementatie.....	16
4.6.1 Element 8: Verschillende categorieën MM-maatregelen	16
4.6.2 Element 9: Maatregelen die MM ondersteunen	19
4.7 Component 4 – Controle en evaluatie	20
4.7.1 Element 10: Resultaten gebruiker en maatschappij	20
4.7.2 Element 11: Feedback stakeholders.....	21
4.7.3 Element 12: Management review	21
5 Beoordelingsprocedures KMSMM	22
5.1 Inleiding..	22
5.2 Interne beoordeling	22
5.2.1 Zelfbeoordeling	22
5.2.2 Verkorte interne audit.....	22
5.2.3 Interne audit	23
5.3 Externe audit	24
5.4 Certificering en benchmarking.....	24
6 Meer informatie over de auditprocedures.....	25
6.1 Gebruik van vragenlijst en beoordelingsmechanisme voor de auditprocedures.....	25
6.2 Indeling auditrapport	26
6.3 Kwalificatie van externe auditors.....	26
Bijlage A (informatief) Definitie en categorisatie van individuele mobiliteitsmanagementmaatregelen	27
A.1 Inleiding	27
A.2 Informatiemaatregelen	27
A.2.1 Mobiliteitscentrale	27
A.2.2 Mobiliteitsconsulent	27
A.3 Promotie maatregelen	27
A.3.1 Persoonlijk reisadvies.....	27
A.4 Organisatie- en coördinatiemaatregelen.....	27

A.4.1	Carpoolen	27
A.4.2	Autodelen	28
A.4.3	Vanpoolen	28
A.5	Locatiegebonden maatregelen	28
A.5.1	Mobiliteitsplan	28
A.5.2	Parkeerbeheer.....	30
A.5.3	Schoolvervoerplannen.....	30
Bijlage B (informatief)	Korte KMSMM-vragenlijst voor zelfbeoordeling.....	32
Bijlage B (informatief)	Uitgebreide versie van KMSMM-vragenlijst	36
A.6	Inleiding.....	36
A.7	Ontwikkelingsladder	36
A.8	Component 1: Mobiliteitsmanagementbeleid.....	37
A.8.1	Element 1: Wensen van gebruiker en maatschappij	37
A.8.2	Element 2: Beleid op papier	38
A.8.3	Element 3: Leiderschap	39
A.9	Component 2: Mobiliteitsmanagementstrategie	40
A.9.1	Element 4: MM-programma.....	40
A.9.2	Element 5: Human Resources-management	41
A.9.3	Element 6: Samenwerkingsverbanden.....	42
A.9.4	Element 7: Budget	43
A.10	Component 3: Implementatie mobiliteitsmanagement.....	44
A.10.1	Element 8: Categorieën met MM-maatregelen.....	44
A.10.2	Element 9: Maatregelen die MM ondersteunen	45
A.11	Component 4: Controle en evaluatie	46
A.11.1	Element 10: Resultaten gebruiker en maatschappij	46
A.11.2	Element 11: Feedback stakeholders	47
A.11.3	Element 12: Managementcontrole	48
Bijlage B (informatief)	Stapsgewijze handleiding voor het uitvoeren van de verkorte interne audits	49
Bijlage B (informatief)	Stapsgewijze handleiding voor het uitvoeren van interne audits.....	51
Bibliografie	54

Voorwoord

Deze CEN-workshopovereenkomst is opgesteld en goedgekeurd door een Workshop van vertegenwoordigers van geïnteresseerde partijen op 9 april 2009, waarvan de statuten ondersteund worden door CEN na de openbare oproep om deelname in juli 2007.

Een lijst van de personen en organisaties die de technische consensus ondersteunden bepaald door de CEN-workshopovereenkomst is voor kopers beschikbaar bij het CEN Managementcentrum. Deze organisaties zijn gekozen uit de volgende economische sectoren: **universiteiten en adviesbureaus**.

Het formele proces dat door de Workshop gevolgd is bij de ontwikkeling van de CEN-workshopovereenkomst is gesteund door de nationale leden van CEN, maar noch de nationale leden van CEN noch het CEN Managementcentrum kan aansprakelijk gehouden worden voor de technische inhoud van de CEN-workshopovereenkomst of een mogelijk conflict met standaards of wetgeving. Deze CEN-workshopovereenkomst kan op geen enkele wijze gezien worden als een officiële standaard die ontwikkeld is door CEN en haar leden.

De definitieve controlerende voor deze CWO ging van start op 13 augustus 2009 en werd met succes afgerond op 9 april 2009. De definitieve tekst van deze CWO is bij CEN ingediend ter publicatie op 23 september 2009.

Deze CEN-workshopovereenkomst is openbaar beschikbaar als referentiedocument bij de nationale leden van CEN: AENOR, AFNOR, ASRO, BSI, COSMT, DIN, DS, ELOT, IBN/BIN, IPQ, MSZT, NEN, NSAI, NSF, ON, SEE, SIS, SFS, SNV, STRI, SUTN, UNI.

Opmerkingen of suggesties van de gebruikers van de CEN-workshopovereenkomst zijn welkom en dienen geadresseerd te worden aan het CEN-managementcentrum.

Inleiding

Mobiliteitsmanagement (MM) is een concept ter bevordering van duurzaam vervoer en het beheersen van de vraag naar autogebruik door het veranderen van de gewoontes en het gedrag van reizigers. De kern van mobiliteitsmanagement wordt gevormd door “zachte” beleidsmaatregelen als informatie en communicatie, de organisatie van diensten en de coördinatie van activiteiten van de verschillende partners. “Zachte” beleidsmaatregelen versterken vaak de effectiviteit van “harde” beleidsmaatregelen binnen het stedelijk vervoer (bijv. nieuwe tramlijnen, nieuwe wegen en fietspaden). Mobiliteitsmanagement-maatregelen vragen (in verhouding tot “harde” maatregelen) niet noodzakelijkerwijs om grote financiële investeringen en kunnen een hoge kosten-batenratio hebben.

Mobiliteitsmanagement is vooral een op vraag gerichte kijk op vervoer. Het heeft tot doel het ondersteunen en aanmoedigen van een attitude- en gedragswijziging om het autosolisme (individueel autogebruik) te verminderen en duurzame vervoermiddelen te versterken. Samenwerking tussen openbare en privéinstellingen maakt oplossingen mogelijk die voldoen aan de doelstellingen van zowel de overheid als individuen wat betreft mobiliteit en vervoer. Mobiliteitsmanagement-maatregelen omvatten informatie, communicatie, organisatie, coördinatie en promotie.

De huidige CWA is opgesteld door CEN-Workshop 37 “Kwaliteitsmanagement in mobiliteitsmanagement voor kleinere en middelgrote gemeenten – MOBIMA”, waarvan het secretariaat waargenomen wordt door ON. Deze is ontwikkeld via een nauwe samenwerking tussen experts van het MAX-project “Succesvolle reisbewustzijnscampagnes en Mobiliteitsmanagementstrategieën”, ondersteund door het Zesde raamwerkprogramma van de Europese Unie. De werkzaamheden in dit project zijn verdeeld in vier werkpakketten.

Het algemene resultaat van MAX zijn verschillende maatregelen die gericht zijn op personen die mobiliteitsmanagement willen introduceren of die hun huidige beleid willen verbeteren. De verschillende maatregelen zijn gekoppeld aan het kwaliteitsmanagementsysteem zoals beschreven in dit document. Op die manier bieden ze een handleiding bij het introduceren van kwaliteitszorg in mobiliteitsmanagement.

Het kwaliteitsmanagementsysteem, dat in dit document beschreven wordt en de implementatie en voortdurende toepassing daarvan zijn ontwikkeld in MAX/WP C. De huidige CWA is gebaseerd op onderzoek dat bestaat uit de volgende stappen:

1. Een duidelijke (her)definitie van het concept van mobiliteitsmanagement en een indeling van mobiliteitsmanagementmaatregelen;
2. Het instellen van een prototype KM-systeem;
3. Beoordeling van dit prototype door middel van een vragenlijst onder mobiliteitsmanagers van 47 Europese steden, verspreid over heel Europa;
4. Een focusgroepdiscussie met vijf mobiliteitsmanagementexperts en twee gebruikers;
5. En tenslotte een demonstratie van het kwaliteitsmanagementsysteem in de stad Kortrijk, een middelgrote Belgische stad in de regio Vlaanderen.

Alle onderzoeksstappen zorgen voor een geavanceerder kwaliteitsmanagementsysteem. In MAX/WP C en CEN Workshop 37 “MOBIMA” hebben experts van universiteiten, consultancybureau, openbare overheden en regelgevende instellingen bijgedragen aan de werkzaamheden. De huidige CWA wordt ondersteund door vertegenwoordigers uit deze sectoren.

1 Omvang

Dit document bevat een gebruikscodex voor het definiëren, implementeren en voortdurend verbeteren van de kwaliteit in mobiliteitsmanagement in kleine en middelgrote gemeenten. Kleine en middelgrote gemeenten zijn gemeenten met 20.000 tot 200.000 inwoners.

Hetzelfde KM-schema kan echter geïmplementeerd worden door iedere stad of gemeente die investeert in mobiliteitsmanagement, ongeacht de omvang. Het hierin beschreven Kwaliteitsmanagement systeem voor mobiliteitsmanagement (verder afgekort als KMSMM) kan ook handig zijn voor privé instellingen, bureaus of bedrijven, waarnaar in dit document verwezen wordt als organisaties, die een Mobiliteitsmanagementbeleid willen opstellen.

Het kwaliteitsmanagementschema kan gebruikt worden als basis voor een eigen beoordeling op basis van een interne auditprocedure of als basis voor certificering door een bevoegde derde partij.

2 Normatieve referenties

Dit document bevat gedateerde of niet gedateerde referenties, voorwaarden uit andere publicaties. Deze normatieve referenties worden op de betreffende plek in de tekst en de publicaties die hierna genoemd worden, vermeld. Voor gedateerde referenties zijn daarop volgende aanpassingen of revisies aan deze publicaties alleen van toepassing op dit document als ze per aanpassing of revisie zijn opgenomen. Voor niet gedateerde referenties is de laatste editie van de publicatie waarnaar verwezen wordt van toepassing.

EN ISO 19011, *Richtlijnen voor kwaliteits- en/of milieumanagementsysteemaudits (ISO 19011:2002)*

3 Termen en definities

Voor het doel van dit document zijn de volgende termen en definities van toepassing.

3.1 mobiliteitsmanagement (MM)
concept voor het promoten van duurzaam transport en voor het beheren van de vraag naar autogebruik door de attitude en het gedrag van de reiziger te veranderen

De kern van het mobiliteitsmanagement wordt gevormd door “zachte” beleidsmaatregelen als informatie en communicatie, de organisatie van diensten en de coördinatie van activiteiten van de verschillende partners. “Zachte” beleidsmaatregelen versterken vaak de effectiviteit van “harde” beleidsmaatregelen binnen het stedelijk vervoer (bijv. nieuwe tramlijnen, nieuwe wegen en fietspaden). Mobiliteitsmanagement-maatregelen vragen (in verhouding tot “harde” maatregelen) niet noodzakelijkerwijs om grote financiële investeringen en kunnen een hoge kosten-batenratio hebben.

Om een indruk te geven van wat dat in de praktijk betekent: in een stad waar MM is geïmplementeerd:

- ziet u campagnes en promoties voor wandelen, fietsen en het openbaar vervoer;
- wordt u persoonlijk reisadvies geboden met informatie over waar en hoe u het gebruik van de auto kunt verminderen;
- kan een werkgever betalen voor kaartjes voor het openbaar vervoer om mensen aan te moedigen niet met de auto naar het werk te komen;
- kan iemand in zijn een autodeelorganisatie vinden
- kunnen er op schoolvervoerplannen zijn, met veilige looproutes naar school;

- voor recreatieve uitstappen met het openbaar vervoer kan u advies krijgen van het lokale mobiliteitscentrale;
- bouwvergunningen zouden verbonden kunnen zijn aan bepaalde voorwaarden om de mobiliteitsinvloed van het nieuwe bouwoject te minimaliseren, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van een mobiliteitsplan voor werknemers, bezoekers en goederenvervoer rondom de bouwplek of door een beperking van het aantal parkeerplaatsen.

Mobiliteitsmanagementmaatregelen worden zelden geïsoleerd genomen, maar maken deel uit van een pakket van maatregelen, d.w.z. informatiecampagnes gecombineerd met infrastructuur, prijsbeleid of verordeningen.

3.2

kwaliteitsmanagementschema voor mobiliteitsmanagement (KMSMM)

systeem voor het regelen en beheren van de processen en resultaten van een administratie of organisatie met betrekking tot de kwaliteit om het volgende te garanderen

- (nieuwe) mobiliteitsmanagementmaatregelen kunnen eenvoudig en efficiënt geïntroduceerd worden;
- (bestaande) mobiliteitsmanagementmaatregelen zijn effectief;
- er wordt voldaan aan de belangen en eisen van de maatschappij, gebruiker en belanghebbende;
- voortdurende verbeteringen worden opgenomen en
- beheer van processen en resultaten wordt opgevolgd en adequaat onderhouden

3.3

organisatie

de entiteit die verantwoordelijk is voor de definitie en implementatie van een duurzaam mobiliteitsplan

Deze entiteit kan bijvoorbeeld een verkeer- of mobiliteitsafdeling zijn van een gemeentelijke of regionale overheid, een bedrijf, een opleidingsinstelling of een vervoeraanbieder. Deze KMSMM is vooral ontwikkeld voor (mobiliteitsafdelingen van) kleine en middelgrote gemeentes, maar kan ook gebruikt worden door grotere steden, regionale overheden en privéorganisaties.

3.4

benchmarking

Een proces dat veel gebruikt wordt in management, vooral in strategisch management, waarbij organisaties verschillende aspecten van hun processen vergelijken met goede voorbeelden, voornamelijk binnen hun eigen sector of afdeling.

Zo kunnen organisaties plannen ontwikkelen voor het overnemen van de werking van die goede voorbeelden, meestal met het doel om bepaalde aspecten van de prestaties te verbeteren.. Benchmarking is een voortdurend proces waarbij organisaties herhaaldelijk hun werking onder de loep nemen. Het proces van het identificeren en leren van goede voorbeelden in andere organisaties is een krachtig middel voor het voortdurend verbeteren van de eigen prestaties.

Er zijn een aantal manieren waarop een organisatie haar prestaties kan vergelijken, zoals:

- De organisatie evalueert haar activiteiten en gestelde doelen voor MM-prestaties door de meest nuttige vergelijkingsgebieden vast te stellen.
- De organisatie identificeert andere organisaties met vergelijkbare activiteiten en uitzonderlijke prestaties en zoekt contact met hen om een vergelijkingsprogramma op te starten.
- De organisatie evalueert prestaties van de doelorganisatie(s) via het delen van informatie (bijv. bezoeken aan het bedrijf) voor vergelijking met haar eigen prestaties.

- De organisatie identificeert en implementeert maatregelen die gebaseerd zijn op de evaluatie van andere organisaties. Hiervoor moeten methoden ontwikkeld worden voor het toepassen van vergelijkingsresultaten en het betrekken van andere organisaties. De organisatie onderhoudt voortdurende “vergelijkingscycli” en wordt het doel van vergelijkingen door anderen. De organisatie verkent de mogelijkheden van het coachen van andere organisaties.

4 Kwaliteitsmanagement voor mobiliteitsmanagement in kleine en middelgrote gemeenten

4.1 Inleiding

Het schema dat in de volgende secties besproken wordt, bevat een effectieve en systematische implementatie van een KMSMM. Een systematische aanpak van MM

- zorgt dat het MM-beleid en MM-maatregel(s) duidelijk omschreven, begrepen en geaccepteerd zijn door alle stakeholders (lokale politici, senior management, belangrijkste interne en externe privéprivé en overheidspartners) en de doelgroep of bredere groep burgers;
- zorgt dat MM-doelstellingen duidelijk gedefinieerd en nauw geïntegreerd zijn met de doelstelling betreffende (duurzame) mobiliteit van de stad of organisatie en in overeenstemming met de kernactiviteiten van de organisatie;
- zorgt dat verantwoordelijkheden voor verschillende delen van het MM-beleid begrepen, toegewezen en overeengekomen zijn;
- maakt het mogelijk samenwerkingsverbanden buiten de eigen MM-organisatie op te richten (bijv. met andere afdelingen, met openbare vervoersbedrijven, scholen, bedrijven).
- maakt een logische planningsaanpak en een nauwkeurige schatting (Human Resources, tijd en kosten) mogelijk;
- biedt een consistent middel voor het controleren en evalueren en
- creëert bij senior management en stakeholders een draagvlak voor een integraal MM-project. Dit kan verder versterkt worden door de eventuele toekenning van een label.

4.2 Kwaliteitsmanagementschema voor mobiliteitsmanagement

De KMSMM die wordt voorgesteld voor kleine en middelgrote gemeenten in deze CWA is gebaseerd op een kwaliteitsmanagementproces dat omschreven wordt in EN ISO 9001, EFQM Excellence Model [1], het BYPAD-model [2] en het model van Boon et al. [3]. Het bestaat uit de vier logische componenten die ieder zijn opgedeeld in een aantal elementen of kwaliteitscriteria, in totaal zijn dit 12 elementen:

- Component 1: Mobiliteitsmanagementbeleid
 - Element 1: Wensen van gebruiker en maatschappij
 - Element 2: Beleid op papier
 - Element 3: Leiderschap

- Component 2: Strategie
 - Element 4: Mobiliteitsmanagementprogramma of -plan
 - Element 5: Interne en externe samenwerkingsverbanden
 - Element 6: Human Resources
 - Element 7: Budget
- Component 3: Implementatie
 - Element 8: MM-categorieën
 - Element 9: Ondersteunende maatregelen Mobiliteitsmanagement
- Component 4: Controle en evaluatie
 - Element 10: Resultaten gebruiker en maatschappij
 - Element 11: Feedback stakeholders
 - Element 12: Management review

Deze 12 elementen zijn belangrijke elementen voor steden en organisaties bij het opstellen van mobiliteitsmanagementmaatregelen en voor het voortdurend verbeteren van de MM-prestaties. Informatie en discussie over de manier waarop deze 12 elementen gebruikt worden door de stad of organisatie bevatten input voor een objectieve en periodieke evaluatie van het huidige MM-beleid en de manier en richting waarop toekomstige verbeteringen gedaan kunnen worden.

De vier logische componenten en 12 belangrijkste elementen van de KMSMM worden in een cirkel weergegeven (Figuur 1). De principes van de vier KMSMM-componenten en de 12 belangrijkste elementen of kwaliteitscriteria worden gedetailleerd beschreven in 4.4 tot 4.7. Voor ieder element vindt u een korte introductie en een kort overzicht van de belangrijkste subcriteria.



Figuur 1 - Kwaliteitsmanagement voor mobiliteitsmanagement in kleine en middelgrote gemeenten

4.3 Fasen in het proces naar kwaliteitsverbetering: De ontwikkelingsladder

Het KMSMM is geen vastliggend recept. Een stad of organisatie moet een actieve rol aannemen bij het onderzoeken en beoordelen van hun huidige praktijken betreffende de 12 elementen of criteria en vervolgens bepalen hoe veranderingen in deze elementen het mobiliteitsmanagement verder kunnen verbeteren. Om het huidige beleid mbt deze 12 elementen te onderzoeken en beoordelen, wordt de ontwikkelingsladder van kwaliteitsmanagement gebruikt om te bepalen in welke ontwikkelingsfase een stad of organisatie zich bevindt. Er worden zes verschillende ontwikkelingsfasen onderscheiden (Figuur 2).

↑	Ontwikkelingsfase 5: een beleid gericht op totale kwaliteitszorg in MM	↑
	Ontwikkelingsfase 4: een ketengeoriënteerd MM-beleid	
	Ontwikkelingsfase 3: een systeemgeoriënteerd beleid	
	Ontwikkelingsfase 2: een procesgericht beleid	
	Ontwikkelingsfase 1: een activiteitengeoriënteerd beleid	
	Ontwikkelingsfase 0: geen indicatie van enige MM-aanpak	

Figuur 2 — Ontwikkelingsfasen

De belangrijkste kenmerken van de 5 ontwikkelingsfasen zijn:

— **Ontwikkelingsfase 0**

Er is geen bewijs van een mobiliteitsmanagementsbeleid of enige MM-activiteiten, in welke vorm dan ook.

— **Ontwikkelingsfase 1**

Ad hoc met de klemtoon op het oplossen van problemen, de kwaliteit is het gevolg van de individuele inzet van personen, informeel zonder een gezamenlijke visie op het domein, korte termijnplanning

— **Ontwikkelingsfase 2**

Behoeften en prioriteiten zijn gekend; er is een gezamenlijke visie over het werkveld maar de nadruk ligt eerder op individuele projecten, geen geïntegreerde programma's, de gemeente heeft globale afspraken met beperkt dwingend karakter; er is geen waarborg over continuïteit en ondersteuning; er is enige coördinatie binnen het team, er bestaat medewerkeroverleg met collegiale samenwerking, afstemming taken en ervaringsuitwisseling, maar regelmatig onvolkomenheden.

— **Ontwikkelingsfase 3**

Gegevens zijn in voldoende mate beschikbaar en er is een algemene oriëntatieverschuiving van intern naar extern (lerende gemeente); bindende schriftelijke afspraken; planmatige aanpak voor vernieuwing en verbetering; ruimte voor deskundigheidsbevordering; taakinfillingen zijn op mekaar afgestemd, zowel organisatorisch als vakinhoudelijk vindt regelmatig afstemming plaats; er is een grote mate van engagement bij leiding en medewerkers.

— **Ontwikkelingsfase 4**

Op regelmatige tijdstippen gebeurt een systematische analyse en beoordeling van de werking; er wordt gebruik gemaakt van kwaliteitsindicatoren als beleidsinstrument; er gebeurt een systematische probleemanalyse en deze wordt opgevolgd; er wordt toekomstgericht en innovatief gewerkt; er ontstaan synergetische effecten binnen en buiten de organisatie (meerwaarde van teamwork en externe gerichtheid).

— **Ontwikkelingsfase 5**

Een extern referentiekader met 'best practices' is aanwezig; de gehanteerde kwaliteitscriteria en performantieindicatoren evolueren positief; externe samenwerking is aanwezig op alle relevante werkdomeinen; de stad of gemeente geniet erkenning als 'good / best' practice door derden; de gemeente is trendsetend, de vernieuwing van producten en diensten is reeds enkele jaren bewezen (via publicaties, deelname aan debatten, ..).

Door bewijzen te verzamelen en het analyseren van alle 12 elementen (bijv. via een combinatie van documentatie, persoonlijke interviews en gezamenlijke discussies met het MM-team en met de belangrijkste stakeholders), kan een oordeel gegeven worden van de huidige KM-status en kunnen acties opgesteld worden voor verdere verbeteringen. De actieve betrokkenheid van de MM-coördinator of –manager binnen de organisatie, het MM-team en de interne en externe stakeholders in de herzieningsprocedure stimuleren creatieve en relevante oplossingen van de organisatie zelf. De beoordelings- of herzieningsperiode kan begeleid worden door een intern toegewezen auditor of door een externe auditor (zie [Clause 5](#)).

4.4 Component 1 - Mobiliteitsmanagementbeleid

4.4.1 Algemeen

Een mobiliteitsmanagementbeleid beschrijft de algemene visie van een stad of organisatie voor het promoten van duurzaam vervoer door middel van een vraaggerichte aanpak. Het heeft tot doel het ondersteunen en aanmoedigen van een attitude- en gedragwijziging om het autosolimse te verminderen en duurzame vervoermiddelen te promoten. Samenwerking tussen verschillende gemeentelijke diensten en openbare en privé instellingen maakt oplossingen mogelijk die voldoen aan de doelstellingen van zowel de overheid als de individuele gebruikers ten aanzien van mobiliteit. De focus van mobiliteitsmanagement ligt op informatie, communicatie, organisatie, coördinatie en vereisen promotie.

Er zijn drie elementen of criteria opgesteld die de kwaliteit van het mobiliteitsmanagementbeleid beschrijven:

- Een goed inzicht hebben in het mobiliteitsgedrag en de wensen van doelgroepen en burgers als basis voor het MM-beleid;
- Een algemene visie en de doelstellingen van het mobiliteitsmanagementbeleid staan beschreven in beleidsdocument (“beleid op papier”)
- Er is een goede algemene coördinatie van het mobiliteitsmanagementbeleid en –processen.

4.4.2 Element 1: Wensen van gebruikers en maatschappij

De doelstellingen van het MM-beleid van een stad of organisatie dienen gebouwd te zijn op goed inzicht in het mobiliteitsgedrag en de mobiliteitswensen van alle doelgroepen en de burgers in het algemeen. De op vraag gerichte aard van MM dient weerspiegeld te zijn in de MM-beleidsdoelstellingen. Daarnaast dient het bredere publiek geïnformeerd te worden over de doelstellingen en activiteiten van de stad mbt duurzame mobiliteit. Op die manier wordt bij het brede publiek een draagvlak gecreëerd. De volgende vragen kunnen gesteld worden:

Zijn de verplaatsingspatronen van de burgers voldoende gekend? Waar situeren zich de mobiliteitsproblemen en noden van pendelaars, bezoekers, bewoners, de lokale detailhandel, scholen, jongeren, kinderen, etc. Zijn deze doelgroepen vertrouwd met de grenzen van een stedelijk transportsysteem inzake duurzaamheid? Zijn deze doelgroepen geïnformeerd over de ambities van de stad inzake het realiseren van een duurzaam transportsysteem? M.a.w. kan het beleid inzake mobiliteitsmanagement steunen op een breed draagvlak bij haar burgers en bij de belangrijkste opiniemakers?

4.4.3 Element 2: Mobiliteitsmanagementbeleid op papier

Een MM-beleidsdocument of specifieke sectie over MM in een beleidsdocument wordt ontwikkeld en geïntegreerd in het algemene lokale mobiliteitsbeleid voor de organisatie of het stedelijke vervoersplan van de stad¹). Het MM-document of de MM-sectie in een document bevat een overzicht van de algemene intenties en ambities van de organisatie voor de promotie van duurzaam vervoer en mobiliteitsmanagement, inspelend op de behoefte van individueel autogebruik. Dit MM-beleidsdocument dient door politici, stakeholders en door het bredere publiek geaccepteerd te worden. Door belangrijke stakeholders te betrekken bij de conceptfase van het MM-beleidsdocument kan afwijzing van het beleidsdocument in een latere fase voorkomen worden. Het communiceren van de MM-visie (“campaigning the campaign”) naar politici en naar het bredere publiek is belangrijk om vanaf het begin politieke en publieke steun te krijgen.

Het is belangrijk dat het beleidsdocument de bedoelingen van MM bevat en dat deze bedoelingen in lijn zijn met de definitie volgens 3.1. Het is ook handig MM te plaatsen binnen het complete stedelijke vervoersbeleid, omdat MM-maatregelen zelden op zichzelf staan. In plaats daarvan is het vaak een groep maatregelen, bijvoorbeeld informatiecampagnes gecombineerd met infrastructuur, tariefbeleid of regels. De combinatie van

¹) of een vergelijkbaar document voor de andere doelgroepen, bijv. bedrijfsvervoerplan, mobiliteitsplan voor evenementorganisatoren.

mobiliteitsmanagement (zachte maatregelen) en harde maatregelen zoals infrastructuurmaatregelen zijn efficiënt in het stimuleren van gedragsverandering.

Waardoor onderscheidt MM zich van andere lokale vervoersmaatregelen:

- MM is gericht op vraag, in plaats van aanbod.

Het aanleggen van nieuwe tramrails, nieuwe fietspaden, nieuwe wegen, enz. wordt niet opgenomen in MM, omdat dit maatregelen aan de aanbodzijde zijn.

LET OP Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het beleid van Nederland en Zweden, waar het in de meeste gevallen verplicht is eerst te kijken naar het MM-potentieel voordat een vergunning voor maatregelen van de aanbodzijde zoals de aanleg van wegen wordt gegeven. Het komt ook tot uitdrukking in het feit dat MM in de VS en sommige andere landen Travel Demand Management (TDM) genoemd wordt.

- Infrastructuurmaatregelen kunnen onderdeel vormen van een algemene MM-aanpak.

In vele landen wordt MM gezien als een activiteit die vooral locatiegericht is, gekoppeld aan een locatie die veel verkeer met zich meebrengt, zoals een bedrijf, school of toeristische attractie. Op locaties zoals ziekenhuizen of bedrijventerreinen kan een pakket van MM-maatregelen ook infrastructuur bevatten (typische aanbodmaatregelen als fietsenstallingen, tramhaltes, parkeerplaatsen, een buspendel). Deze worden gezien als ondersteunende maatregelen voor het MM-beleid.

- MM hoeft niet noodzakelijkerwijs aan één locatie gebonden te zijn.

Stedelijke, regionale of zelfs landelijke toepassingen zoals autodelen, carpoolen, mobiliteitscentra, informatiepakketten voor nieuwe inwoners, communicatiecampagnes, de integratie van vervoersbewijzen worden als MM beschouwd.

- Gemeentelijke mobiliteitsplannen zijn geen MM, maar ze moeten wel MM-maatregelen bevatten.

MM omvat niet het gehele spectrum van verkeers- en vervoersplanning. Vervoersplannen worden gezien als MM als zij op een locatiegebonden zijn, zoals bedrijfsvervoerplannen of schoolvervoerplannen. HOV-rijstroken, rekeningrijden, parkeerbeleid en tolheffing, hoewel typisch vraag-georiënteerde maatregelen, zijn geen MM, maar kunnen ondersteunende maatregelen voor MM zijn. Omdat Parkeerbeheer vaak centraal staat voor locatiegebonden MM, wordt Parkeerbeheer als integraal onderdeel van het MM-pakket van maatregelen beschouwd.

- Verkeersmanagementsystemen worden niet als deel van het MM beschouwd.

Maar elementen van verkeersmanagement die erop gericht zijn de vraag te beïnvloeden en gedrag te veranderen en met name wanneer zij ervoor zorgen dat alternatieven voor de auto aantrekkelijker worden, hetzij door het aanleveren van vertrektijden via gsm of het internet, via dynamische route-informatiepanelen of via navigatiesystemen worden als MM beschouwd.

- Mobiliteitseducatie en mobiliteitsmarketing wordt gezien als onderdeel van MM.

Deze maatregelen vormen de kern van MM.

- MM omvat eveneens goederenvervoer, zolang het op één locatie gebaseerd is en de maatregelen mbt de goederen onderdeel uitmaken van een mobiliteitsplan voor personen. Als deze voorwaarden niet van toepassing zijn, wordt de organisatie van goederenvervoer als logistiek beschouwd wat een specialisatie op zich is.

- Verschillende wettelijke regelingen, positieve en negatieve prijsstimuli maken deel uit van MM, als zij concrete MM-maatregelen ondersteunen die binnen de bovengenoemde afbakening vallen.

Een MM-beleidsdocument is alleen dan een goed instrument als het formeel is goedgekeurd door de lokale beslissingnemers betreffende MM (bijv. hoofd van de transportafdeling, adviseur die verantwoordelijk is voor MM, de burgemeester van de stad), als het regelmatig wordt bijgewerkt, conform wettelijke en regelgevende frameworks en rekening houdt met veranderingen. Een zeer hoogwaardig MM-beleidsdocument houdt ook rekening met andere beleidsdomeinen dan transport en mobiliteit (zoals planning, milieu, stedenbouw, economie, communicatie, toerisme).

4.4.4 Element 3: Leiderschap

Een performante coördinatie is noodzakelijk om de mobiliteitsmanagementprocessen te leiden. Eén persoon (de mobiliteitsmanager of MM-coördinator) of een team van MM-managers dient de rol op te nemen voor het ontwikkelen van MM, om relevante beslissingnemers en opinieleaders te overtuigen van het gebruik van MM en om MM-samenwerkingsverbanden en dagelijkse MM-activiteiten te coördineren. In de praktijk kan deze leider zich op lokaal politiek niveau bevinden, bijv. de burgemeester van een stad of een mobiliteitscoördinator kan de belangrijkste initiator van MM zijn, ondersteund door een MM-team op administratief niveau. Deze leider kan ook een persoon zijn die op een gemeentelijke dienst werkt (bijv. de dienst mobiliteit, milieu of communicatie).

Echt MM-leiderschap wordt bereikt met een belangrijke persoon of groep personen die de algemene verantwoordelijkheid nemen voor het MM-beleid, die het MM-team motiveert in hun dagelijkse werkzaamheden maar die ook actief betrokken is bij het schrijven van het beleidsdocument over MM en geconsulteerd wordt bij belangrijke ontwikkelingen op het gebied van MM-maatregelen en –diensten. De rol van deze persoon of groep personen is duidelijk. Er wordt ook deelgenomen aan regionale, nationale en internationale netwerken om ervaringen uit te wisselen.

4.5 Component 2 – Strategie

4.5.1 Algemeen

Het team dat verantwoordelijk is voor mobiliteitsmanagement schrijft in detail de strategie mbt mobiliteitsmanagement uit. De strategie dient gedragen te worden door het beleid en gecommuniceerd te worden naar het brede publiek.

- Er dient een concreet MM-programma ontwikkeld te worden waarin aandacht is voor een mix van maatregelen. Deze mix omvat zowel MM-maatregelen als ondersteunende maatregelen. Het programma bevat een prioritering en een implementatietraject.. De maatregelen passen binnen het interne mobiliteitsbeleid van de stad maar kunnen ook links hebben met andere beleidsdomeinen binnen de lokale overheid.
- Er dienen samenwerkingsverbanden opgesteld en zo ver mogelijk geformaliseerd te worden. Er moet communicatie zijn met alle betrokken partners.
- De interne organisatie moet in lijn zijn met het MM-programma. Hierbij dient bv. aandacht te zijn voor de volgende zaken:
 - Is er voldoende mankracht aanwezig binnen het MM-team om de mix van maatregelen te realiseren?
 - Is de samenstelling van het team zoals gewenst?
 - Worden er opleidingsmogelijkheden geboden?
- Er moeten voldoende budgetten voor MM voorzien worden.

4.5.2 Element 4: Mobiliteitsmanagementprogramma

Om doelstellingen op het gebied van gedragsverandering te stellen, dient de nadruk niet alleen gelegd te worden op de verschillende reismotieven. Er dienen verbeteringen aangebracht te worden via een multimodale mobiliteitsmanagementstrategie. Tegelijkertijd moet de aandacht niet alleen gericht worden op één reismotief. Het MM-programma van een stad of organisatie op lange termijn dient een combinatie te bevatten van bijv. woon-werkverkeer, trips van school naar huis, vrije tijdtrips. Dit betekent dat het beleid gericht moet zijn op verschillende segmenten: maatregelen voor inwoners en bezoekers, forensen en werkgevers, studenten en scholieren met hun ouders; op basis van locatie en op basis van een hele stad. De algemene omvang van een MM-programma dient op de langere termijn multi-modaal te zijn en verdeeld in meerdere segmenten. In het perspectief van een kortere termijnplanning is het wellicht nodig dat beperkte middelen gericht worden op probleemgebieden (slechts één motief of een aantal belangrijke doelgroepen).

Het is belangrijk dat het MM-programma in lijn is met het algemene MM-beleid en de ambities en de bredere transportstrategie. Doelstellingen voor MM-diensten dienen in wederzijdse ondersteuning te zijn van doelen voor duurzame ontwikkeling binnen de afdelingen voor welzijn, ruimtelijke ordening, lokale economie of andere afdelingen. Het programma dient gebaseerd te zijn op een consensus onder alle partners die betrokken zijn bij de implementatie. Het dient een combinatie te zijn van MM-maatregelen op de korte, middellange en lange termijn en de keuze voor de maatregelen dient gebaseerd te zijn op een herziening van de al bestaande MM-maatregelen. Er kan een risicobeoordeling en kosten-batenanalyse nodig zijn, naast het instellen van prioriteiten voor acties. Contacten met andere steden of organisaties met hetzelfde MM-programma zijn handig voor het uitwisselen van ervaringen en het stellen van realistische doelen.

4.5.3 Element 5: Samenwerkingsverbanden

Het plannen en implementeren van mobiliteitsmanagementdiensten betekent ook het samenvoegen van lokale krachten en stakeholders richting het gezamenlijke doel van het realiseren van duurzame mobiliteit in de stad op de meest effectieve en efficiënte manier. Belangrijke stakeholders en dus potentiële partners voor de duurzame mobiliteit in een stad kunnen zijn:

- de lokale openbaar vervoersbedrijven (bus, trein, metro en systemen op aanvraag),
- lokale organisaties die de wensen en belangen van fietsers en voetgangers en gebruikers van het openbaar vervoer behartigen
- de belangrijkste vervoergenerators in de stad en hun vertegenwoordigers of lobby-groepen (zoals handelorganisaties, scholengemeenschappen, privé bedrijven, ziekenhuizen, evenementorganisatoren) organisaties en verenigingen die burgers vertegenwoordigen (bijv. bejaarden- en jeugdverenigingen, bewonersverenigingen, verschillende adviesgroepen),
- milieu-, toeristische en ontspanningsorganisaties,
- vervoersautoriteiten op een hoger (regionaal of provinciaal) niveau, lokale politie, enz.

Het is ook belangrijk de juiste partners te kiezen, de juiste taken toe te wijzen en de samenwerkingsverbanden goed te beheren om te zorgen dat er vooruitgang geboekt wordt richting meer duurzaam vervoersgedrag door alle burgers en bezoekers van de stad. Er dient door het MM-team regelmatig een evaluatie uitgevoerd te worden van de bestaande MM-samenwerkingsverbanden van de stad of organisatie.

Samenwerkingsverbanden betreffende MM-diensten en MM-maatregelen kunnen geformaliseerd worden binnen werkgroepen waarbij de verantwoordelijkheden en taken van alle betrokken partijen duidelijk omschreven worden, en waarbij iedereen deze verantwoordelijkheid aanvaardt. Er dienen verschillende taken en rollen binnen een samenwerking verdeeld worden, zoals het bieden van input en feedback op geplande MM-activiteiten, het bieden van mankracht of vergelijkbare steun bij het implementeren van de maatregelen, het bieden van financiering of een combinatie van deze taken. Er zijn transparante communicatiekanalen

nodig om informatie tussen partners uit te wisselen (bijv. vergaderingen, IT-middelen voor communicatie) en om te zorgen dat er geen belangenverstrengeling ontstaat tussen stakeholders.

4.5.4 Element 6: Human Resources

De taken en benodigde vaardigheden van een MM-team van een stad zijn omvangrijk. Het mobiliteitsmanagementteam moet aan vervoer gerelateerde vaardigheden hebben en marketing- en communicatievaardigheden. En omdat structurele samenwerking tussen verschillende gemeenteafdelingen en met openbare en privé buiten de gemeente ook aan de basis van MM liggen, zijn organisationele vaardigheden ook belangrijk. De samenstelling van het MM-team en de vaardigheden van het dagelijkse mobiliteitsmanagementteam op locatie of in de stad zijn van essentieel belang voor de resultaten en impact van MM.

In kleine of middelgrote steden is er wellicht niet eens een afzonderlijk MM-team. Het is vaker zo dat officials van vervoer- en mobiliteitsafdelingen specifieke aan MM gerelateerde taken combineren met taken die gerelateerd zijn aan verkeersmanagement, zoals infrastructuuronderhoud, regels. Om in deze context continuïteit van de geïmplementeerde MM-diensten en –activiteiten te behouden, zijn goede planning en management van Human Resources belangrijk.

Het beheer van Human Resources voor MM omvat vele zaken. Ten eerste dient er voldoende tijd en/of middelen beschikbaar te zijn voor de implementatie van mobiliteitsmanagementdiensten die gepland zijn in het MM-programma. Het tweede probleem is het behouden van de continuïteit in de implementatie van het mobiliteitsmanagement met de huidige MM-medewerkers. Ten derde is er voldoende kennis benodigd met betrekking tot duurzaamheid, verkeer en vervoer en marketing en communicatie. Indien dit niet aanwezig is in het eigen stadsbestuur, dan dienen mensen te worden ingehuurd voor deze specifieke taken.

4.5.5 Element 7: Budget

Een van de eigenschappen van mobiliteitsmanagementdiensten en –acties is dat er geen grote infrastructuurinvesteringen nodig zijn die zeer zorgvuldig gepland dienen te worden en waarvan het een tijdje duurt voordat het bouwen en implementeren van start kan gaan. Ook typisch bestaat het budget voor MM uit kleinere delen die komen van verschillende budgetten van de verschillende betrokken openbare en privé partners. Daarnaast beslaat arbeid vaak het grootste gedeelte van de kosten van mobiliteitsmanagementdiensten en –activiteiten. Ook de logistieke, technologische kosten en de kosten ter ondersteuning van verschillende gemeenteafdelingen, dienen gepland te worden. Door de diffuse samenstelling van het MM-budget wordt minder aandacht besteed aan het budget tijdens de planningsfase, vooral op de lange termijn. Ondanks het diffuse beeld van het totale budget in de planningsfase blijft het erg belangrijk om het complete budget vast te leggen om de kosteneffectiviteit van de geleverde MM-diensten en –activiteiten te berekenen en beoordelen.

Een relevant item betreffende dit element is of het budget voor de geplande maatregelen en diensten toereikend is. Daarnaast dient gecontroleerd te worden of alle mogelijke financieringskanalen verkend en gebruikt zijn, waaronder subsidielijnen buiten de meer aan traditioneel 'vervoer' gerelateerde kanalen (zoals budgetten voor gezondheid, milieu of de communicatie van de stad). Dit kan een basis zijn voor een nieuwe samenwerking. Het financiële budget op de lange termijn dient geregeld te worden. Ook logistieke ondersteuning is een middel dat typisch voor MM-diensten is dat gepland moet worden. En voor communicatie- en coördinatiemaatregelen, de kern van MM-maatregelen, zijn de nieuwste informatietechnologieën nodig.

4.6 Component 3 – Implementatie

4.6.1 Element 8: Verschillende categorieën MM-maatregelen

Mobiliteitsmanagementmaatregelen zijn vaak “zachte” maatregelen. De volgende categorieën van “zachte” maatregelen zijn gedefinieerd binnen het MAX-project [4]:

- (1) Informatiemaatregelen,
- (2) Promotiematregelen,
- (3) Organisatie- en coördinatiemaatregelen,
- (4) Educatie- en trainingsmaatregelen,
- (5) Op locatie gebaseerde maatregelen en
- (6) Telecommunicatie en flexibel tijdbeheer.

Deze maatregelen zijn gericht op de wensen en kunnen aangepast worden op de eigenschappen van locaties, zoals reisplannen voor scholen en bedrijven. Al deze (groepen) maatregelen hebben een implementatieplan nodig met doelen die geformuleerd zijn volgens de SMART-principes (conform 4.7.1). Een heldere taakverdeling, tijdsperiode en budget. Dit is essentieel voor het meten van effecten en om daarvan te leren. Door grondige planning en implementatie van alle individuele maatregelen, inclusief goede documentatie, is het vergelijken van de resultaten mogelijk met vergelijkbare resultaten die bereikt zijn in andere steden en/of op andere locaties.

In de volgende sectie worden gedetailleerd de categorieën van mobiliteitsmanagementmaatregelen omschreven. Meer informatie over de definitie van individuele maatregelen vindt u in Bijlage A.

(1) Informatiemaatregelen

Deze maatregelen worden voornamelijk gedreven door de eisen van de reiziger. Ze bieden de (potentiële) reiziger informatie en advies via een reeks verschillende media. Voorbeelden:

- informatie en reisadviezen van het lokale mobiliteitscentrale.
- reisinformatie aangeleverd via een reeks aan technologieën voor en tijdens de reis.
- marketing van duurzaam vervoer via advertenties en gebruikmakend van andere marketingtechnieken, zoals huis-aan-huisbladen.

(2) Promotiematregelen

Promotiematregelen bestaan in wezen uit het idee om vrijwillige gedragsverandering via bewustwording, de promotie van alternatieven voor de auto en informatievoorziening te bereiken. Dit betekent dat deze groep maatregelen feitelijk geen aanvullende alternatieven voor de privé-auto biedt, maar eerder probeert om actief bewust te maken voor en aan te moedigen tot het gebruik van al bestaande alternatieven. Deze maatregelen bestaan uit:

- Persoonlijk reisadvies helpt reizigers om hen, met betrekking tot hun eigen persoonlijke reisroutes,- te laten inzien, hoe zij in staat zouden zijn te reizen via meer duurzame opties
- advertentiecampagnes en andere vormen van promotie (bijv. een “Europese autoloze dag”) om mensen aan te zetten tot wandelen, fietsen en/of gebruik van het OV (soms verbonden aan reclame voor een gezondere levenswijze).
- doelgerichte promotie van alternatieve vervoermiddelen en het verkorten/koppelen van reisroutes. Dit zou projecten kunnen behelzen waar OV-bedrijven projecten met schoolkinderen runnen óf het benaderen van alle huishoudens in een bepaald gebied om hen een waaier aan informatiebronnen aan te bieden (bijv. lokale reisgidsen, lokale winkelgidsen) om hen aan het denken te zetten over manieren om hun reisgedrag te veranderen.

Echte ervaringen zijn dingen als de campagne "Neem de fiets naar het werk" zoals die op grote schaal gebruikt is in Denemarken, Duitsland (Campagne Fiets naar het werk²) en Oostenrijk, de campagne "belgerinkel naar de winkel" in Vlaanderen of de campagne voor reisbewustzijn en gedragsverandering in München.

(3) Organisatie- en coördinatiemaatregelen

Deze categorie biedt, organiseert en coördineert verschillende soorten MM-diensten binnen een gebied als alternatief voor autosolisme, zoals:

- regionale of provinciale carpoolediensten waarbij twee of meer mensen die in dezelfde richting reizen, een auto delen.
- provinciale autodeel- en flexibele autoverhuurdiensten die een alternatief zijn voor het bezit van een eigen auto (of fiets) door de huur van auto's of voertuigen aan te bieden op bepaalde locaties. Doordat vooraf inschrijving en vaak het lidmaatschap van een bepaalde club vereist is, versnellen deze arrangementen het feitelijke proces van reserveren en huren. De auto kan via het internet van op afstand gereserveerd worden.
- OV-diensten op aanvraag: bijv. in Duitsland/Oostenrijk/Zwitserland: de Anrufsammeltaxi, in Nederland: de treintaxi en de belbus in Vlaanderen .

(4) Educatie- en trainingsmaatregelen

Deze maatregelen verwijzen naar de integratie van MM in educatie en de training van personeel omtrent MM. Voorbeelden

- het trainen van bijv. hotel- of winkelcentrumpersoneel om mobiliteitsinformatie over te brengen naar de klanten toe.
- MM-cursussen voor doelgroepen, zoals medewerkers van een mobiliteitscentrale mobiliteitscoördinatoren of vertegenwoordigers van vakbonden.
- mobiliteitsonderwijs waar mobiliteit en mobiliteitsmanagement deel van het onderwijsplan in scholen en andere instellingen gaan uitmaken.

(5) Locatiegebonden maatregelen

In veel landen is MM voornamelijk een locatiegebonden activiteit die gekoppeld is aan locaties die verkeer genereren, zoals een bedrijf, een school, een concertgebouw, sport- en vrijetijdslocaties, ziekenhuizen, complete administraties die gevestigd zijn op een aantal locaties, recreatiegebieden. In deze gevallen biedt MM een manier om de wijze te beheren waarom mensen naar de locatie in kwestie reizen. Een groot aantal maatregelen valt binnen deze categorie, bijv.:

- een schoolvervoerplan lijkt op andere sitegebaseerde MM-activiteiten, behalve dan dat er normaal gesproken een grotere betrokkenheid is van de kant van de kinderen en de ouders of de werkgever en de werknemers zowel bij de planning en de implementering.
- Locatiegebaseerde diensten en infrastructuur - passend bij de aard van de site en het soort reizigers - zoals fietsenstallingen, voetgangerfaciliteiten bij de site, tramhaltes, parkeerplaatsen, buspendeldiensten, bedrijfsbussen, versterkte busdiensten, P+R en/of vanpoolen.

(6) Telecommunicatie en flexibel tijdsbeheer.

²) meer informatie vindt u op: www.eltis.org

Bepaalde maatregelen kunnen door organisaties e.d. genomen worden om de reistijd te verminderen, door het vervangen van reizen door telecommunicatie en/of de reorganisatie van werkprocedures. Voorbeelden:

- het aanpassen van het aantal keren dat patiënten naar het ziekenhuis moeten komen voor een bepaalde behandeling.
- het aanpassen van het aantal keren dat mensen naar een overheidsinstelling moeten komen om administratieve procedures bijv. het aanmelden van een geboorte, het verkrijgen van de eigendomstitel van een nieuw huis.
- winkelen, werken, sociale contacten onderhouden en andere diensten per telefoon of via internet van thuis uit in plaats van er naartoe te moeten reizen.
- het wijzigen van de bezoektijden van bepaalde organisaties om de verkeersdruk op spijstijden te verminderen, door het introduceren van flexibele werktijden of verkorte werkweken. In het laatste geval werken de werknemers langer door, maar een korter aantal dagen per week of maand, waardoor er in zijn geheel minder gereisd hoeft te worden.

4.6.2 Element 9: Maatregelen die MM ondersteunen

Deze maatregelen kunnen niet direct geïmplementeerd worden om de mobiliteit te managen, maar zij kunnen van significante betekenis zijn voor de effectiviteit van MM. Zij zijn van invloed op de reiskosten met de auto en andere vervoermiddelen of creëren binnen de leefomgeving een groter draagvlak voor de invoering van MM-maatregelen. Deze acties zullen niet direct zichtbaar zijn voor de eindgebruiker, maar zij zijn zonder meer van invloed op hun reisgedrag. Om deze reden worden zij hier aangeduid als ondersteunende acties.

- Parkeerbeheer

om het parkeeraanbod te verminderen en/of het verminderde aanbod te beheren om zodoende het aantal mensen dat ervoor kiest met de auto naar de site te komen te beïnvloeden (prijsbeleid, vergunningen, beperkingen, vergoeden) (zie [Bijlage A](#)).
- Integratie van MM in het planningsproces

In de meeste landen moeten nieuwe bouwprojecten een of andere vorm van vergunning verkrijgen van de publieke sector voordat zij van start kunnen gaan. In sommige landen bestaat er tijdens de procedure van de verlening van een vergunning de mogelijkheid voor de publieke sector om de projectontwikkelaar te verplichten/stimuleren MM-maatregelen te implementeren. Met andere woorden de bouwvergunning kan soms (afhankelijk van de wetgeving en de praktijk van de lidstaat op het gebied van de ruimtelijke ordening) verbonden worden aan bepaalde vereisten waaraan de projectontwikkelaar/eigenaar en/of de bewoner moet voldoen om de invloed van mobiliteit op het nieuwe bouwproject te minimaliseren, via de implementatie van een of meer maatregelen zoals deze in de categorie “objectgebaseerde MM-maatregelen” voor dat bouwproject zijn opgesomd.
- Hypotheken verbonden aan de locatie

waarbij het rentepercentage lager is, wanneer de koper van een huis besluit een locatie te kiezen waar er een verminderde afhankelijkheid is van het reizen per auto.
- Het aanbieden van geïntegreerde ritprijzen

het gebruik van verschillende vervoermiddelen combineren of een toegangskaartje voor een evenement combineren met een vervoerskaartje).
- Een multimodale kaart/ritprijs

het lidmaatschap van een autodeelaanbieder geeft korting op het OV en omgekeerd - vergelijkbare toepassingen voor collectief transport en fietsverhuurservices (bijv. de OV-fiets in Nederland).

4.7 Component 4 – Controle en evaluatie

4.7.1 Element 10: Resultaten gebruiker en maatschappij

Naast een gezond implementatieplan voor alle geïmplementeerde MM-maatregelen, draagt een gezond evaluatieplan bij aan de algehele kwaliteit van het uitgevoerde mobiliteitsmanagement. Dit plan dient de prestatie-indicatoren te bevatten voor het meten van directe output van alle maatregelen en diensten (MaxSumo, ook ontwikkeld binnen het MAX-project, biedt een middel voor het controleren en evalueren van MM-maatregelen). Het dient ook een definitie te bevatten van indicatoren die inzicht bieden in de impact van maatregelen betreffende duurzame mobiliteit zoals modale verschuiving, verlaging van uitstoot van CO₂ en deeltjes, verbeteren verkeersveiligheid (bijv. resultaten in de maatschappij).

Een reeks prestatie-indicatoren vormt de basis van dit element voor een KMSMM-audit. Om de huidige prestaties onder een dergelijk systeem effectief vast te stellen, dienen MM-doelen ingesteld worden met specifieke tijdsperiodes en meetbare prestatieparameters, de zogenaamde "SMART" doelen. Een smart doel is

S	Specifiek	Dit betekent dat ze exact zijn.
M	Meetbaar	De resultaten kunnen gemeten en gecontroleerd worden aan de hand van het originele doel.
A	Aantrekkelijk	Dit betekent dat de doelen realistisch en niet te ambitieus zijn, of te halen zijn met minimale inzet.
R	Realistisch/relevant	Het doel dient te halen zijn wat betreft beschikbare middelen, en het dient relevant te zijn.
T	Tijdsgebonden	Er dient een tijd bepaald te worden voor het halen van het doel, en er dient binnen de bepaalde tijdsperiode een controle uitgevoerd te worden. Alle betrokkenen moeten de tijdsperiode en de controledatum kennen.

Potentiële indicatoren, bijvoorbeeld mobiliteitsplannen op de werkplek:

— Indicatoren voor woon-werkverkeer:

- verhogen van het aantal mensen die deel van hun leen willen inleveren voor voorwaarden van gelijke waarde (mobiliteitsbudget);
- verhogen van het aantal werknemers dat naar het werk komt met duurzame vervoermiddelen;
- verlagen van het aantal auto's dat op de parkeerplaats bij een bedrijf geparkeerd is (indien van toepassing) of verlagen van het aantal (gehuurde) parkeerplaatsen dat het bedrijf nodig heeft.

— Indicatoren zakenreizen:

- verhogen van het aantal kostennota's van uitgaven gerelateerd aan openbaar vervoer;
- verhogen van het aantal kostennota's gerelateerd aan aantal gefietste kilometers;

- verlagen van het aantal kostennota's van uitgaven gerelateerd aan gebruik van auto's;
 - verlagen van het aantal kostennota's van uitgaven gerelateerd aan vluchten;
 - verlagen van de hoeveelheid reizen tussen verschillende kantoren.
- Andere indicatoren:
- verhoogde cijfers van personeelsbehoud/minder verloop van medewerkers;
 - Verbeterde perceptie van balans tussen werk en privé als factor voor het algemene welbevinden in het bedrijf.
- Indicatoren resultaat:
- verlaging in CO₂-uitstoot;
 - verlaging van kosten voor bedrijfsparkeerplaats (bijv. Bedrijfsauto's, optimalisatie van poolauto's).

Er dient voldoende tijd en budget voorzien te worden voor het uitvoeren van alle maatregelen, voor het verzamelen, analyseren en rapporteren van informatie

Ten eerste dient een stad doelen en prestatie-indicatoren te stellen voor de individuele maatregelen die zijn opgesteld aan de hand van de SMART-principes. Een onderzoek van de doelen en resultaten van vergelijkbare MM-maatregelen in vergelijkbare organisaties kan in dit geval hulp bieden. Daarnaast dient een basismaatregel uitgevoerd te worden en dient er een controlesysteem te zijn voor het verzamelen van alle informatie over invoer-, output- en resultatenindicatoren en voor het documenteren van alle relevante achtergrondinformatie die een positieve/negatieve invloed kan hebben op de MM-resultaten. Er dient voldoende kennis aanwezig te zijn om alle gegevens te verzamelen en analyseren, bijvoorbeeld het opstellen van onderzoeken, het analyseren van databases en er dient een transparante rapportagestructuur opgesteld te worden voor het presenteren van de output en de resultaten.

4.7.2 Element 11: Feedback stakeholders

De kennis van output en impact heeft alleen zin als deze geïnterpreteerd, besproken en gebruikt wordt voor verdere verbeteringen. Daarom moeten de resultaten besproken worden binnen het mobiliteitsmanagementteam, besproken worden met alle betrokken partners en gecommuniceerd naar een breder publiek en naar het politieke niveau. Op de lange termijn verhoogt deze transparantie over de resultaten van MM de algemene publieke ondersteuning van MM en duurzame mobiliteit in het algemeen en kan op de lange termijn voldoende budget behouden blijven voor MM..

4.7.3 Element 12: Management review

Het functioneren van het mobiliteitsmanagementteam dient regelmatig beoordeeld te worden met alle betrokken partijen. Als u wat afstand neemt van de successen en mislukkingen van het project is het handig te kijken naar de sterke en zwakke punten van de huidige dagelijkse activiteiten en operationele structuur van het MM-team en de belangrijkste samenwerkingsverbanden op het gebied van beleid, planning, implementatie en evaluatie. Het doel is het definiëren van verbeteringsacties om betere kwaliteit te bereiken.

Steden kunnen beschikken over een auditsysteem of managementcontrolesysteem dat op regelmatige tijden ingezet worden. De resultaten van de voormalige managementcontroles worden in het beleid, de strategie, implementatie en controle en evaluatie opgenomen. Mensen op verschillende niveaus (senior management, politiek niveau, belangrijke partners en stakeholders) kunnen zich toeleggen op het deelnemen aan deze regelmatige managementcontroles. In sommige gevallen kan een vergelijking uitgevoerd worden met andere vergelijkbare organisaties/steden op basis van een eigen beoordelingsrapport.

5 Beoordelingsprocedures KMSMM

5.1 Inleiding..

Sectie 4 bevat een beschrijving van de basisbeginselen van KMSMM (Kwaliteitsmanagement systeem voor mobiliteitsmanagement), een reeks van 12 elementen of kwaliteitscriteria en een ontwikkelingsladder, als ruwe indicatie van de verschillende stadia tijdens het bereiken van integrale kwaliteitszorg. In deze sectie wordt uitgelegd hoe deze twee elementen binnen auditprocedures gecombineerd kunnen worden.

Het belangrijkste idee van deze procedures is dat ze de huidige mobiliteitsmanagementsaanpak binnen de stad in al zijn aspecten beoordelen en dat dit gebruikt kan worden als handleiding voor verdere optimalisatie. Daarnaast moet het motiverend, haalbaar en nuttig zijn voor steden, ongeacht de status van hun actuele MM-aanpak.

Bijvoorbeeld, een stad die recent een succesvolle autovrije dag georganiseerd heeft (groot aantal deelnemers, positieve feedback van politici) maar weinig of niet vertrouwd is met het concept van MM, moet na het doorlopen van de KMSMM-audit geprikkeld zijn om een hele reeks van andere mobiliteitsmanagementmaatregelen te implementeren.

Ander voorbeeld: een stad met een lange traditie in mobiliteitsmanagement en waar politici en de administratie vertrouwd zijn met het concept MM, kan via deze procedure haar huidige status op de ontwikkelingsladder beoordelen en – door zich te vergelijken met andere steden met een hoog niveau van MM – bevestigd worden in haar MM-aanpak.

Daarom kan de auditprocedure een verschillende vorm aannemen afhankelijk van de ambities van een stad, de huidige status van KMSMM, het niveau van politiek bewustzijn over MM in de stad en de financiële haalbaarheid.

De volgende secties bevatten een beschrijving van vijf verschillende procedures, beginnend bij de minst ambitieuze en de makkelijkste en eindigend met de meest ambitieuze waarvoor een hoger budget en een grotere tijdsbesteding vereist zijn.

5.2 Interne beoordeling

5.2.1 Zelfbeoordeling

Deze eerste procedure is een korte, gestructureerde vragenlijst als eerste quickscan van het kwaliteitsniveau van het mobiliteitsmanagement in de stad. De vragenlijst bestaat uit 24 vragen die verwijzen naar de 12 elementen van het kwaliteitsmanagementsysteem voor MM (volgens [Figuur 1](#)). Na het beantwoorden van de 25 vragen op een schaal van 1 tot 5, (kan in een halfuur worden afgerond), ontvangt men een eerste ruwe schatting van de algemene beoordeling van de kwaliteitsstatus van het mobiliteitsmanagement van de stad.

Het belangrijkste doel van deze vragenlijst is mobiliteitscoördinatoren van steden op een snelle en eenvoudige manier bekend te maken met de kwaliteitsmanagementcriteria met als resultaat een eerste, globaal beeld van het MM in de stad, in relatie tot de 12 elementen. Op deze manier dient de vragenlijst als eerste teaser voor de echte auditprocedures die verderop omschreven worden. Het kan ook een middel zijn waarmee de mobiliteitsmanager/coördinator het onderwerp introduceert bij andere lokale stakeholders in MM, het MM-team of de belangrijkste beslissingnemers om hen zo te overhalen deel te nemen aan een interne of externe auditprocedure.

De vragenlijst voor zelfbeoordeling vindt u in bijlage B.

5.2.2 Verkorte interne audit

Deze zelfauditprocedure bestaat uit een vragenlijst en een beoordelingsmechanisme. De vragenlijst zit in [bijlage C](#). De personen die betrokken zijn bij dit auditproces zijn de MM-coördinator of -manager van de stad en het MM-team. Het MM-team bestaat uit iedereen in de stad die MM op zijn/haar functieomschrijving heeft

staan (al dan niet in combinatie met andere taken, wat meestal het geval is in kleinere steden). De belangrijkste MM-medewerkers werken hoogstwaarschijnlijk op de mobiliteitsafdeling van de stad. Publieke en privé partners in MM, andere stakeholders en politici worden niet direct betrokken bij deze verkorte procedure. Toch kunnen ze best op de hoogte gebracht worden van de audit en de resultaten, omdat dit het team kan helpen bij het onderbouwen en verantwoorden van de voorgestelde verbeteringsacties. Daarnaast kan een deel van de verbeteringsacties aanleiding geven tot het betrekken van een aantal stakeholders als partners in het MM-beleid. Dit kan vervolgens de aanleiding zijn tot een volledige interne auditprocedure zoals beschreven onder 5.4.

De kosten voor het uitvoeren van de verkorte auditprocedure zijn minimaal. Alleen de tijdsbesteding van de MM-medewerkers van de stad voor het invullen van de vragenlijst en het houden van twee of drie vergaderingen, moet in rekening gebracht worden. Eén medewerker dient de rol van facilitator en verslaggever van het auditproces op zich te nemen. (zie [bijlage D](#) voor een uitgebreid stappenplan hiervoor). Het auditrapport dat uit deze procedure voortvloeit, is alleen van intern belang voor het MM-team en de MM-coördinator. Deze procedure laat niet toe om de resultaten te vergelijken met andere steden.

De belangrijkste waarde van het auditresultaat voor de stad is dus

- het meten van de eigen evolutie in MM-prestaties, het beoordelen van de huidige MM-activiteiten, het opstellen van een lijst met verbeteringsacties en het kunnen beoordelen van de resultaten van deze optimalisaties op basis van een nieuwe audit één of twee jaar later.
- input geven aan de MM-coördinator en het MM-team voor het zetten van verdere stappen op het vlak van MM en voor het versterken van de bewustwording rond MM op politiek niveau.
- de mogelijkheid aanreiken aan het MM-team en de MM-coördinator om actief betrokken te raken bij de verdere ontwikkeling van het MM-beleid in de stad en verder te kijken dan de dagelijkse projectwerking.

Als de resultaten van deze verkorte interne audit goed zijn of als er verbeteringen zijn gemaakt op de ontwikkelingsladder na een aantal audits, dan kunnen de goede prestaties de beleidsmakers bewust maken van het effect van MM, kan het MM-team wellicht hogere ambities stellen en kan er nadien een meer uitgebreide zelfauditprocedure worden voorgesteld die verder gaat dan de eigen mobiliteitsafdeling.

5.2.3 Interne audit

De interne auditprocedure bestaat uit een vragenlijst (zie [Bijlage E](#)), een beoordelingsmechanisme, en overleg tussen het MM-team (als geheel) en de belangrijkste MM-partners in de stad. Het aantal betrokkenen is hier groter dan bij de verkorte, interne audit.. Het initiatief voor deze audit moet komen, of tenminste ondersteund worden, door de politiek verantwoordelijke op het vlak van MM.. De gewenste betrokkenheid en tijdsbesteding van stakeholders in deze auditprocedure is groter. Ook de waarde van het resultaat van deze auditprocedure reikt verder en de lijst met verbeteracties betreft ook een bredere reeks partners. Het auditproces en de waarde van de resultaten is afhankelijk van het aantal en de positie van de betrokken stakeholders. Ook de mate waarin de stakeholders de beoordelingen en verbeteringsacties van het auditrapport onderschrijven, is van belang. Daarom is de rol van de interne auditor als facilitator van het auditproces cruciaal. Belangrijke elementen zijn : goede begeleiding en transparantie bij het efficiënt opstellen van de beoordelingsgroepen, het mogelijk maken van het auditproces zelf, het zoeken naar consensus en de rapportage van het auditproces..

De hoofddoelstelling van deze auditprocedure is het vergelijken van de huidige MM-prestaties van de stad met de prestaties uit het verleden. Een vergelijking met andere steden is hier (nog) niet mogelijk.

De belangrijkste waarde van het auditresultaat is

- het perspectief en de ambities van MM in de stad verbreden van de mobiliteitsafdeling zelf naar andere interne en externe samenwerkingsverbanden en

- het bevestigen van bestaande samenwerkingsverbanden rond MM in de stad en het zoeken naar nieuwe samenwerkingsverbanden.

Deze procedure is vooral interessant voor steden die een goed georganiseerde, globale MM-aanpak hebben of die zeer goed presteren op een specifiek type MM-maatregel en die hun beleid willen uitbreiden naar andere MM-maatregelen of van een specifieke locatie naar de gehele stad. De kosten van deze volwaardige interne audit blijven, afgezien van de geïnvesteerde tijd van alle stakeholders, beperkt, omdat er geen externe auditor bij betrokken is.

5.3 Externe audit

Als een stad een een of meerdere malen de hierboven beschreven procedure goed heeft uitgevoerd, dan kan zij interesse hebben de eigen MM-prestaties te vergelijken met andere steden in Europa. In deze procedure wordt de audit uitgevoerd met een externe auditor als facilitator. Dezelfde vragenlijst vormt weer de basis van de auditprocedure maar het verzamelen, de interpretatie en de beoordeling van de prestaties op de 12 verschillende elementen wordt gecoördineerd door een externe auditor. Dus naast de scores van het MM-team (procedure volgens 5.2.2) en de scores van de stakeholders (procedure volgens 5.2.3), telt ook de stem van de externe auditor in de kwaliteitsbeoordeling van de 12 elementen. De externe auditor is ook verantwoordelijk voor de rapportage van de audit.

De externe auditor neemt de rol over van de interne facilitator en brengt zijn/haar expertise mee bij het afnemen van de KMSMM-audit. Op die manier kunnen de resultaten van steden onderling vergeleken worden. Bovendien kan de auditor verbeteracties voorstellen die gebaseerd zijn op zijn kennis en expertise met vergelijkbare acties in andere steden.

Een stad kan ook direct kiezen voor een externe audit omdat dit de procedure en de resultaten meer geloofwaardigheid geeft. De externe auditor treedt op als objectief persoon die alle interne gevoeligheden binnen het MM-team en/of tussen het MM-team en andere partners in andere afdelingen overstijgt.

De taak van de externe auditor kan als volgt omschreven worden³⁾:

- verzamelen van info mbt. de 12 verschillende elementen via bilaterale contacten met de MM-coördinator en/of het MM-team en het analyseren van alle beschikbare procedures, rapporten, aantekeningen, enz.
- overleg met de MM-coördinator en het MM-team voor een eerste beoordeling van het kwaliteitsniveau;
- bijwonen van een aantal vergaderingen (gezamenlijk of bilateraal) met de belangrijkste stakeholders in MM ; doel is om hun input te krijgen mbt verbeteracties.;
- bijwonen en leiden van een consensusvergadering met de MM-coördinator en het MM-team;
- het opstellen van het auditrapport en
- presentatie van het auditrapport aan het MM-team en de belangrijkste lokale stakeholders in MM.

De gehele procedure neemt ongeveer 3 tot 4 maanden in beslag. De tijdsinvestering van de externe auditor tijdens deze periode is ongeveer 15 werkdagen.

5.4 Certificering en benchmarking

Binnen deze procedure wordt benchmarking de centrale focus van de KMSMM-audit. De doelgroep voor een dergelijke audit bestaat uit steden die niveau 4, ketengerichte MM-aanpak, scoren (externe audit) op de ontwikkelingsladder en die in aanmerking willen komen voor niveau 5, totale kwaliteitszorg in MM.

³⁾ Op basis van de ervaring van de demonstratie van KMSMM in Kortrijk binnen het MAX-project.

De procedure wordt hier volledig geleid door een team van tenminste 2 externe auditors. Hun beoordelingen vormen de basis voor het overhandigen van een MM-label aan een stad. De auditors analyseren als eerste stap alle bewijs over MM-prestaties die beschreven worden op een standaard aanvraagformulier. Dit formulier is gestructureerd rond de 12 elementen. Omdat een aantal elementen op het 4^e niveau van kwaliteitsontwikkeling zitten (systematische en ketenaanpak), is er veel bewijs beschikbaar via documenten en secundair materiaal over output en impact.

De tweede stap is een overleg tussen de 2 auditors, de MM-coördinator en de lokale politici die verantwoordelijk zijn voor MM. Het doel van het overleg is het verkrijgen van meer achtergrond en uitleg bij wat vermeld is in het aanvraagformulier.

In een derde stap kunnen de auditors overwegen extra bilaterale gesprekken te houden met belangrijke personen om de kwaliteitsstatus te beoordelen.

De vierde stap bestaat uit een consensusvergadering tussen de auditors over het al dan niet overhandigen van het MM-label aan de stad. Dat label blijft twee jaar geldig.

6 Meer informatie over de auditprocedures

6.1 Gebruik van vragenlijst en beoordelingsmechanisme voor de auditprocedures

In de procedures in 5.2.2, 5.2.3, 5.3 en 5.4, wordt het gebruik van een vragenlijst en een beoordelingssysteem voorgesteld om de kwaliteit van alle elementen te beoordelen. De vragenlijst en het beoordelingsschema vindt u in [Bijlage C](#). Deze vragenlijst bestaat over het algemeen uit ongeveer 90 vragen die verdeeld zijn in 12 blokken of 12 elementen. Voor ieder element moeten er tussen de 5 en de 8 vragen beantwoord worden op een vijfpuntsschaal, die verwijst naar de ontwikkelingsladder:

- “0” staat voor helemaal geen aanwezigheid van dit item; de stad is niet actief op dit bepaalde gebied;
- “5” aan de andere kant betekent dat er duidelijk gewerkt wordt op dit domein; de stad werkt op systematische en innovatieve wijze en er zijn goede resultaten behaald in vergelijking met andere steden en organisaties.

Voor ieder element dient de ondervraagde de antwoorden te onderbouwen, omdat het doel van KMSMM niet alleen het controleren is of er standaardprocedures of –documenten bestaan. Doel is om te kijken of deze procedures ook bijdragen aan het proces van het verbeteren van de kwaliteit van MM in de stad. Daarom wordt, naast het verzamelen van bewijs via analyse van documenten en procedures, ook aangeraden de vragenlijst te gebruiken als middel voor een open discussie tussen de belangrijkste MM-spelers in een stad. Voor een stad met weinig of geen ervaring met MM kan een open discussie tussen de MM-coördinator en het MM-team over 12 cruciale elementen inspiratie bieden voor het nemen van de volgende stappen. Voor een stad met meer ervaring is deze discussie meer relevant in een bredere groep met MM-teamleden en andere partners in MM. Voor een stad met een langdurige traditie in MM kan het doel benchmarking met andere steden zijn.

De vragenlijst en het beoordelingsschema wordt bekend gemaakt aan de MM-coördinator en de MM-teamleden. De vragenlijst wordt individueel ingevuld. Alle individuele antwoorden worden verzameld, vergeleken en samengevat. Binnen de eerste vergaderingen in de procedures volgens 5.2.2, 5.2.3 en 5.3, worden de groepsresultaten bekend gemaakt en worden afwijkende meningen verder besproken. Het doel is het bereiken van een consensusbeoordeling tussen 0 en 5 voor alle 12 elementen. Voor alle 12 beoordelingen dient een rechtvaardiging voor deze consensus gegeven te worden, naast een voorstel over hoe de kwaliteit van dat element verder verbeterd kan worden. Rechtvaardigingen en ideeën voor verbetering kunnen gehaald worden uit de beste en slechtste beoordelingen (of vragen) binnen deze elementen.

In de procedure volgens [5.2.2](#) stopt de audit hier (zie de stapsgewijze handleiding in [Bijlage D](#)).

In de procedure volgens 5.2.3 en 5.3 worden de beoordeling van de MM-coördinator en het MM-team gezien als basisbeoordeling die verder gecontroleerd wordt om bijvoorbeeld de beoordeling verder te verfijnen als er geen duidelijk beeld bestaat, als meningen veel afwijken of er veel mogelijkheden voor verbetering onderzocht moeten worden. In het volgende stadium wordt een deel van de elementen verder onderzocht via individuele of groepsdiscussies met stakeholders. Dit leidt tot een verbeterde beoordeling van de 12 elementen en aangepaste lijst met verbeteringsacties (zie stapsgewijze handleiding voor deze procedure in [Bijlage E](#)). In de procedure in 5.3 wordt deze stap voornamelijk uitgevoerd door een externe auditor. In de procedure in 5.2.3 wordt deze taak uitgevoerd door de interne auditor.

De volgende stap is het bereiken van een consensus met de MM-coördinator en zijn/haar team over de algemene kwaliteitsbeoordeling gebaseerd op de uitgebreide informatie en het selecteren van een kleiner aantal verbeteringsacties uit de voorgestelde lijst.

De laatste stap is het communiceren van de resultaten aan alle betrokkenen.

6.2 Indeling auditrapport

De algemene indeling van het auditrapport moet:

- de algemene structuur van de 12 elementen volgen,
- een hoofdomschrijving bevatten van het bewijs voor ieder element,
- de algemene beoordeling van de elementen bevatten op basis van een consensus tussen de leden van de auditgroep,
- Een uitleg bevatten van iedere beoordeling en de beschrijving van de voorgestelde verbeteringsacties,
- een uitgebreide lijst met verbeteringsacties bevatten op basis van prioriteiten.

6.3 Kwalificatie van externe auditors

Externe audits worden door externe onafhankelijke organisaties uitgevoerd. Dergelijke organisaties, meestal erkend, kunnen een conformiteitsverklaring bieden met de eisen voor dit document. Richtlijnen voor het uitvoeren van audits vindt men in EN ISO 19011.

De kwaliteit van de externe auditors is cruciaal voor het resultaat van de audit en de auditprocedure. Het is daarom bij het beoordelen van de conformiteit van een organisatie, ten zeerste aan te raden te controleren of de externe auditor een uitgebreide achtergrond heeft in mobiliteitsmanagement en een formele training als auditor gevolgd heeft, bijvoorbeeld conform EN ISO 19011.

Bijlage A (informatief)

Definitie en categorisatie van individuele mobiliteitsmanagementmaatregelen

A.1 Inleiding

Sectie 4.6 bevat een categorisatie van MM-maatregelen. Waar nodig zal in deze sectie de eerdere, kortere definitie op basis van [4] uitgewerkt worden.

A.2 Informatiemaatregelen

A.2.1 Mobiliteitscentrale

Een mobiliteitscentrale geeft informatie en levert diensten op het gebied van mobiliteit, zoals ticketverkoop voor verschillende OV-middelen (bus, metro, tram, trein) maar ook diensten aanbiedt op het vlak van autodelen en carpoolen. Vaak begeleidt de mobiliteitscentrale ook verkeersverwekkers als scholen en bedrijven.

A.2.2 Mobiliteitsconsulent

Een mobiliteitsconsulent is een persoon die persoonlijk reisadvies geeft (en dan vaak werkt in een mobiliteitscentrale) en/of mobiliteitsplannen ontwikkelt en de implementatie ervan begeleidt.. In deze laatste rol worden zij ook vaak mobiliteitsmanager of mobiliteitscoördinator genoemd - vooral wanneer zij voor een bepaald bedrijf of organisatie werken.

A.3 Promotie maatregelen

A.3.1 Persoonlijk reisadvies

Een persoonlijk reisadvies geeft informatie op maat over duurzame vervoersalternatieven. Het reisadvies wil mensen laten nadenken over hun vervoersgedrag en hen aanzetten om duurzame alternatieven uit te proberen.

A.4 Organisatie- en coördinatie maatregelen

A.4.1 Carpoolen

Carpoolen: wanneer twee of meer personen samen reizen in een wagen die eigendom is van één van de betrokkenen. (in Groot-Britannië wordt dit *carsharing* genoemd).

A.4.2 Autodelen

Autodelen: een systeem waarbij personen betalen om een auto, die eigendom is van een autodeelorganisatie, te gebruiken voor een bepaalde periode (uur/dag). Autodelen onderscheidt zich van autoverhuur omdat het mogelijk is de auto voor zeer korte tijd te gebruiken, omdat er geen personeel nodig is om de auto te overhandigen en omdat de auto's op verschillende locaties in de stad ter beschikking staan.

A.4.3 Vanpoolen

Vanpoolen: een vorm van carpoolen waarbij een groep werknemers een van of minibusje voor het woon-werkverkeer gebruiken en waarbij de kosten worden gedeeld. Vanpooling kan georganiseerd worden op eigen initiatief van de werknemers, door één of meerdere werkgevers of door een derde partij.

A.5 Locatiegebonden maatregelen

A.5.1 Mobiliteitsplan

Een mobiliteitsplan is een sitegebonden plan voor het beheersen en verduurzamen van het vervoersgedrag van personen die van en naar de site reizen: bv. een bedrijfsvervoerplan voor werknemers van een bedrijf, een schoolvervoerplan voor leerlingen en docenten van een school. Een mobiliteitsplan omvat een volledig pakket aan maatregelen en moet op maat van de site worden ontwikkeld.

Een mobiliteitsplan bevat vaak de volgende maatregelen: (niet-limitatieve lijst)

- Promotie van duurzame verplaatssingswijzen naar de locatie (bewustmaking betrokkenen)
- Multimodale informatie over de bereikbaarheid van de locatie (website, signalisatie looproutes,...).
- Een carpooldatabank zodat werknemers gezamenlijk naar de locatie kunnen pendelen
-
- Het aanbieden van poolcars voor dienstverplaatsingen
-
- Een thuiskomgarantie zodat carpoolers naar huis kunnen gaan als er wat onverwachts mocht gebeuren bijv. als de kinderen plotseling ziek worden.
- Verkorte werkweken (9 van de 10 dagen werken maar met een langere werktijd), of werk- en bezoektijden wijzigen om de piekmomenten te vermijden en/of het werkregime afte stemmen op de dienstregeling van het openbaar vervoer.
- Het toestaan en helpen van personeel om tijdelijk van huis uit te werken of thuiswinkelen aan te bieden, zodat men niet naar de locatie hoeft te komen.
- Reorganisatie en rationalisering van zakenreizen en/of sommige zakenreizen vervangen door telecommunicatie om het zakelijk werkverkeer te verminderen.
- Reorganisatie en rationalisering van leveringen door een bedrijf en/of door leveranciers om het goederenvervoer van en naar de locatie te verminderen.
- Het wijzigen van vergoedingsregelingen voor het gebruik van de eigen auto voor zakelijk vervoer ten gunste van milieuvriendelijkere voertuigen en middelen (bijv. door voor lange-afstandsritten alleen het equivalent van de treinkosten te vergoeden ongeacht het vervoermiddel, geen kilometerprijs voor het

autogebruik; een hogere reiskostenvergoeding voor fietskilometers dan voor autokilometers). Dit heeft tot doel de vervoermiddelen voor zakenreizen te veranderen als ook de stimulans om met de auto naar het werk te komen te verminderen, om zo kostenvergoedingen voor zakenreizen te “verdienen”.

- Douches, kleedruimtes, opbergkluisjes en haardrogers voor mensen die ervoor kiezen naar het werk te lopen, rennen, skateboarden, rolschaatsen of fietsen.
- Beveiligde fietsenstallingen.
- Begeleide/belastingvoordelige aanschaf van fietsen en andere langzame transportmiddelen.
- Het ter beschikking stellen van bedrijfsfietsen.
- Een gratis fietsenreparatie-service bij de locatie aan het begin van het fietsseizoen.
- Veilige en directe fiets- en wandelroutes op het terrein van de locatie waarbij alle gebouwen met alle toegangswegen tot de locatie zijn verbonden.
- Het betalen van en onderhandelen met OV-aanbieders met betrekking tot:
 - Het aanbieden van pendeldiensten tussen de locatie en nabij gelegen OV-knooppunten of P+R-plaatsen (zowel gerund door de plaatselijke overheid als ook zulke die alleen ontstaan voor gebruikers van de organisatie waaraan zij verbonden zijn).
 - De bestaande diensten frequenter aanbieden.
 - Het invoeren van geheel nieuwe diensten om de locatie te verbinden met gebieden waar veel gebruikers van de locatie wonen.
 - Het aanbieden van kortingen op OV-kaarten voor gebruikers van de locatie.
 - Beroepsgebonden kaartjes invoeren die aan forenzen aangeboden worden en de prijs voor de gewone OV-kaartjes verlagen.
 - Proefkaartjes aanbieden zodat mensen die normaal gesproken geen gebruik maken van het OV, het voor een week of een maand tegen een gereduceerde prijs of gratis kunnen uitproberen.
- De verkoop van OV-kaartjes op het terrein van de locatie.
- Vanpoolen waarbij werknemers als groep een busje van en naar het terrein beheren, soms met een vergoeding van de organisatie.
- Het betalen van werknemers als stimulans (dagelijks) om alternatieve vervoermiddelen te gebruiken om naar het werk te komen (dit is normaal gesproken alleen mogelijk als de werkplek zich op het terrein bevindt).
- Het in dienst nemen van een mobiliteitsconsultant en het runnen van een mobiliteitsbureau op het terrein.
- Faciliteiten op het terrein aanbieden zodat de behoefte om tijdens de pauzes van het terrein af te gaan verminderd wordt.
- Parkeerbeheer op het terrein (en soms, in samenwerking met de lokale overheid ook nabij het terrein). Meer details vindt u hieronder.

A.5.2 Parkeerbeheer

Parkeerbeheer is een krachtig mechanisme om het reizen naar het terrein te beïnvloeden. In een situatie waar het aanbod aan parkeerplaatsen op het terrein kleiner is dan de vraag, kan er als volgt beheerd worden:

- Alle of slechts bepaalde gebruikers dienen een vergoeding voor het gebruik te voldoen, per dag, per week, per maand of jaar, voor een vast bedrag óf een vergoeding afhankelijk van bepaalde criteria (bijv. het inkomen van de werknemer) óf verbonden met de kwaliteit en de ligging van de parkeerplek.
- Het kan gerantsoeneerd worden bijv. de werknemers kunnen slechts op vier van de vijf dagen erop parkeren.
- De beste plaatsen kunnen bijvoorbeeld voor carpoolers gereserveerd worden, om hen te stimuleren hun auto te delen voor het forensen.
- Parkeerplekken kunnen verdeeld worden naar bepaalde criteria, bijv. de leeftijd, hoe lang iemand erover doet om met de auto naar het terrein te komen in vergelijking met het OV, zorgverplichtingen enzovoort.
- De toegang kan tijdsgebonden zijn, bijv. het parkeerterrein in een winkelcentrum gaat pas om 10.00 uur open om het gebruik ervan door forensen te ontmoedigen.
- Het personeel kan betaald worden om niet van hun parkeerplek gebruik te maken (dit heet *cash-out*).

Aanvullend dient er bij een beperkt aantal parkeerplaatsen op het terrein én een overdadige vraag met de lokale overheid samengewerkt te worden om het parkeren op straten rondom het terrein te beheren om ongewenste “bijwerkingen” te vermijden.

A.5.3 Schoolvervoerplannen

Bij schoolvervoerplannen kunnen ouders helpen bij de implementatie van maatregelen om bijvoorbeeld “loopbussen” te organiseren waar kinderen gezamenlijk naar school lopen, begeleidt door een aantal ouders. Hierbij zal de ontwikkeling van, de uitvoering van en de controle over het plan vaak in het onderwijsplan worden opgenomen. Dus zien leerlingen en ouders maatregelen die hen alternatieve vervoermiddelen naar school aanbieden plus onderwijs over mobiliteit, plus bewustwording en promotionele activiteiten. Dit kan inhouden:

- Mobiliteitsspelletjes gecombineerd met mobiliteitsvragenlijsten misschien verbonden met een wedstrijd tussen kinderen of groepen kinderen voor de beste vragenlijst.
- Het betrekken van kinderen om de omgeving van de school waar zij zich door het verkeer bedreigd voelen te verkennen en hen helpen om maatregelen te ontwikkelen waardoor deze problemen verminderd kunnen worden.
- Onderwijsmodules over mobiliteit (inclusief excursies).
- Fietslessen.
- Gemarkerde stopplaatsen om kinderen bij school af te zetten als zij met de auto gebracht worden.
- Parkeerverbod voor de school.
- Het organiseren van carpool-groepen of loopbussen om de kinderen naar school te brengen.

Bijlage B
(informatief)

Korte KMSMM-vragenlijst voor zelfbeoordeling

- 1) Zijn het mobiliteitsgedrag en de wensen van de inwoners van uw stad en de bezoekers bekend? (bijvoorbeeld informatie over modale verdeling)

Geen informatie	0	1	2	3	4	5	Uitstekende informatie
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 2) Zijn de intenties en ambities van mobiliteitsmanagement (MM) geformuleerd in een beleidsdocument (afzonderlijk document of als onderdeel van een duurzaam stedelijk vervoersplan of vergelijkbaar document) en is het beleid in lijn met de definitie van MM?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 3) Is het MM-beleid vermeld en geïntegreerd in het algemene vervoersbeleid en andere relevante beleidsdocumenten?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 4) Begrijpen en ondersteunen lokale politici, het management van de mobiliteitsafdeling (of vergelijkbaar) het idee van mobiliteitsmanagement?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 5) Neemt iemand binnen het gemeentebestuur de algemene verantwoordelijkheid voor het MM-beleid op zich (formeel of niet)?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 6) Worden mobiliteitsmaatregelen en infrastructuurmaatregelen gelijk behandeld binnen de besluitvorming?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 7) Is het binnen het stadsbestuur algemeen bekend wat MM is en wat ermee bereikt kan worden?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 8) Heb u een programma of plan voor het MM-proces dat goedgekeurd is door het management van de mobiliteitsafdeling, lokale politieke instellingen of vergelijkbare entiteiten?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk (we controleren het regelmatig op systematische wijze)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 9) Omvat het MM-programma of –proces samenwerkingsverbanden met belangrijke partners als openbaar vervoersbedrijven, wegenbeheer, school, bedrijven, enz.?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 10) Omvat het MM-proces een multimodale aanpak om toegankelijkheid voor iedereen te garanderen?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 11) Bevat uw MM-programma MM-maatregelen voor een bredere reeks doelgroepen of segmenten (op basis van inwoners, toeristen, forensen, studenten, enz.)?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

12) Werkt de stad met verschillende categorieën maatregelen; informatie, promotie en bewustzijn, organisatie en coördinatie, opleiding en training, maatregelen die zich richten op locaties als scholen en bedrijven?

Helemaal geen maatregelen	0	1	2	3	4	5	Uitstekende diversiteit maatregelen	in
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

13) Is er een organisatie en/of afdeling verantwoordelijk voor MM (MM-team)?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

14) Is er voldoende, regulier en consistente financiering voor mobiliteitsmanagement?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

15) Dekken de kennis en competenties van het MM-team hetgeen benodigd is voor het MM-proces (bijvoorbeeld marketing & communicatie, vervoer & mobiliteit, duurzaamheid)?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

16) Wordt tijd en geld beschikbaar gesteld voor training en het uitwisselen van kennis en informatie met anderen (netwerken)?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

17) Combineert uw stad MM met fysieke maatregelen om wandelen, fietsen, openbaar vervoer, enz. te faciliteren?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 18) Maakt uw stad gebruik van belastingvoordelen of vergelijkbare maatregelen om mensen die met een auto naar de stad of het werk rijden, te beïnvloeden (bijvoorbeeld rekeningrijden of parkeerbeheer als betaald parkeren, beperkt aantal plaatsen, cash-out)?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 19) Heeft de stad nieuwe projectontwikkelaars nodig om mobiliteitsmanagement te implementeren?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 20) Worden de resultaten van het MM-proces gecommuniceerd met relevante stakeholders, het senior management, lokale politieke instellingen en gepresenteerd aan het publiek?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 21) Controleert en evalueert u de MM-maatregelen wat betreft output (diensten) en resultaten (systeemimpact)?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 22) Werkt u op een systematische en georganiseerde manier met MM met controles en correcties van het project om te streven naar voortdurende verbeteringen?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 23) Behaalt uw MM-proces goede resultaten?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 24) Wordt uw stad beschouwd als toonaangevend op het gebied van mobiliteitsmanagement?

Helemaal niet	0	1	2	3	4	5	Zeer duidelijk
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Bijlage B
(informatief)

Uitgebreide versie van KMSMM-vragenlijst

A.6 Inleiding

Deze controlelijst dient gebruikt te worden als zelfbeoordelingsformulier of als onderdeel van een certificeringsproces.


A.7 Ontwikkelingsladder

Niveau	Beschrijving
0	Helemaal niet/We zijn niet actief op dit gebied/We hebben geen informatie
1	Zeer weinig bewijs/We zijn van plan dit te doen of we doen dit sporadisch of ad-hoc/We hebben sporadische informatie
2	Wat bewijs/We implementeren dit en/of hebben dit een aantal keren gedaan bij een klein aantal locaties/We hebben informatie gerelateerd aan een aantal gebieden
3	Redelijk sterk bewijs/We hebben dit geïmplementeerd en hebben dit regelmatig of op vele locaties gedaan/We hebben goede informatie (indien nodig verdeeld in specifieke gebieden en doelgroepen)/We controleren of we dingen op de juiste manier doen
4	Sterk bewijs/We hebben dit geïmplementeerd en we controleren dit regelmatig op een systematische wijze (en doen indien nodig aanpassingen)
5	Zeer duidelijk bewijs/We werken op systematisch en innovatieve wijze en hebben goede resultaten (of meer innovatie) vergeleken met andere organisaties

A.8 Component 1: Mobiliteitsmanagementbeleid


A.8.1 Element 1: Wensen van gebruiker en maatschappij

Het mobiliteitsgedrag en de wensen van de gebruikers zijn belangrijke factoren voor het bepalen van het MM-beleid. Hoe weet de stad wat de gebruikers wensen en hoe worden zij betrokken? De openbare steun voor MM en duurzaam vervoer is ook belangrijk.

Vragen element 1		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig 
1	Zijn het mobiliteitsgedrag en de wensen van de inwoners van uw stad en de bezoekers bekend? (bijvoorbeeld informatie over modale verdeling, onderzoeken naar reisgedrag, enz.)	0 1 2 3 4 5
2	Zijn het mobiliteitsgedrag en de wensen van specifieke doelgroepen voor mobiliteitsmanagement bekend (bijv. kinderen, jongeren, bezoekers, burgers, forenzen, enz.)?	0 1 2 3 4 5
3	Is de bedoeling van MM door de stad gecommuniceerd naar een breder publiek? (evenementen, folders, artikelen in de media, enz.)	0 1 2 3 4 5
4	Zijn de wettelijke en organisationele contexten en mogelijkheden voor actie en ondersteuning voldoende bekend?	0 1 2 3 4 5
5	Betrekt de stad stakeholders en het bredere publiek bij het MM-proces, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van het MM-beleid van de stad of bij het ontwikkelen van de diensten?	0 1 2 3 4 5
6	Zijn de op maat gemaakte acties zo ingesteld dat ze gecommuniceerd kunnen worden met beslissingsnemers, het senior management en stakeholders en hen kunnen overtuigen van het belang en de voordelen van MM?	0 1 2 3 4 5
^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.		
Opmerkingen betreffende wensen van maatschappij en gebruiker (element 1):		

A.8.2 Element 2: Beleid op papier

De visie en missie van mobiliteitsmanagement (MM) dient in een beleid geformuleerd te worden via een vraaggerichte aanpak. Het beleid dient geïntegreerd te worden in het algemene lokale vervoersbeleid en het is belangrijk dat het geaccepteerd en gesteund wordt door het senior management en politici.


Vragen element 2		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig 
1	Zijn de bedoelingen en ambities van MM geformuleerd in een beleidsdocument met een vraaggerichte aanpak? (afzonderlijk of als onderdeel van een Duurzaam vervoersplan of vergelijkbaar plan)	0 1 2 3 4 5
2	Is het MM-beleid vermeld en geïntegreerd in het algemene transportbeleid en andere relevante beleidsdocumenten als planning, milieu, huisvesting, economie, communicatie, toerisme?	0 1 2 3 4 5
3	Is het MM-beleid gesteund en formeel goedgekeurd door het management van de mobiliteitsafdeling, lokale politieke instellingen of vergelijkbare instellingen?	0 1 2 3 4 5
4	Is het MM-beleidsdocument een levend document dat regelmatig herzien wordt (bijvoorbeeld met betrekking tot milieuveranderingen)?	0 1 2 3 4 5
5	Is het MM-beleid in overeenstemming met wettelijke en regelgevende raamwerken?	0 1 2 3 4 5

^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.

Opmerkingen betreffende Beleid op papier (element 2):

A.8.3 Element 3: Leiderschap

Om op een systematische manier met MM te werken, moet er iemand zijn met de algemene verantwoordelijkheid. Om te zorgen voor succes zijn de inzet en het leiderschap van het topmanagement, het hoofd van de mobiliteitsafdeling en lokale politieke instellingen of vergelijkbare instellingen, van essentieel belang. De rol van MM-coördinator is belangrijk voor het opbouwen van bewustzijn en het motiveren van de werknemers.

Vragen element 3		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig 
1	Weet de lokale politiek en het hoofd van de mobiliteitsafdeling of vergelijkbare entiteit wat MM is en weten ze dat het belangrijk is?	0 1 2 3 4 5
2	Is het binnen het stadsbestuur algemeen bekend wat MM is en wat ermee bereikt kan worden?	0 1 2 3 4 5
3	Neemt iemand binnen het gemeentebestuur de algemene verantwoordelijkheid voor het MM-beleid op zich (MM-coördinator, formeel of niet)?	0 1 2 3 4 5
4	Motiveert en ondersteunt de MM-coördinator het MM-team in hun dagelijkse werkzaamheden?	0 1 2 3 4 5
5	Worden mobiliteitsmaatregelen en infrastructuurmaatregelen gelijk behandeld binnen de besluitvorming?	0 1 2 3 4 5
6	Wordt de MM-coördinator uitgenodigd deel te nemen aan besprekingen met het senior management en het politieke niveau en is het mogelijk dat de MM-coördinator zaken omtrent mobiliteitsmanagement op de agenda zet?	0 1 2 3 4 5
7	Wordt de MM-coördinator (regelmatig) gevraagd naar zijn mening bij strategische beslissingen, bijvoorbeeld bij het plannen van nieuwe ontwikkelingen?	0 1 2 3 4 5
8	Wordt de MM-coördinator uitgenodigd deel te nemen aan regionale, nationale en internationale netwerken voor het uitwisselen van ervaringen (dat wil zeggen is de MM-coördinator bekend buiten de stad)?	0 1 2 3 4 5


^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.

Opmerkingen betreffende leiderschap (element 3):

A.9 Component 2: Mobiliteitsmanagementstrategie

A.9.1 Element 4. MM-programma

Een belangrijk onderdeel van de planning is het identificeren van mobiliteitsmanagementmaatregelen, het definiëren van doelen en het opstellen van een MM-programma.

		Vragen element 4	Scores 0 - 5^a
			Niet aanwezig Zeer aanwezig duidelijk aanwezig 
1		Beschikt de stad over een MM-programma met MM-maatregelen die goedgekeurd zijn door het MM-team, het senior management van de mobiliteitsafdeling en/of lokale politieke instellingen?	0 1 2 3 4 5
2		Is het MM-programma in overeenstemming met het MM-beleid en het bredere vervoersbeleid?	0 1 2 3 4 5
3		Bevat het MM-programma een multimodale strategie met een combinatie van maatregelen om te zorgen dat het voor iedereen toegankelijk is?	0 1 2 3 4 5
4		Bevat het MM-programma MM-maatregelen voor een bredere reeks doelgroepen of segmenten (op basis van inwoners, toeristen, reisdoel, leeftijd, vervoermiddel, enz.)?	0 1 2 3 4 5
5		Bevat het MM-programma het volgende: doelen, indicators en controlegegevens, tijdschema's, eisen betreffende middelen en verantwoordelijkheid?	0 1 2 3 4 5
6		Bevat het programma MM-maatregelen voor de korte, middellange en lange termijn?	0 1 2 3 4 5
7		Werkt u met op maat gemaakte diensten voor specifieke doelgroepen op basis van kennis, beschikbare statistieken en/of specifieke onderzoeken?	0 1 2 3 4 5
8		Is de strategie gebaseerd op een herziening van al bestaande MM-maatregelen, indien van toepassing?	0 1 2 3 4 5
9		Ondersteunen de doelen van de mobiliteitsmanagementdiensten de doelen voor duurzame ontwikkeling in gezondheid, gebruik van land, lokale economie en andere afdelingen?	0 1 2 3 4 5
10		Wordt prioriteit toegekend aan acties en maatregelen met betrekking tot haalbaarheid om zo van tevoren gestelde doelen te behalen?	0 1 2 3 4 5
^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.			
Opmerkingen betreffende MM-programma (element 4):			


A.9.2 Element 5: Human Resources-management

Continuïteit van personeel, training, bewustzijn en competenties zijn belangrijke factoren voor een succesvolle implementatie van mobiliteitsmanagementmaatregelen. De benodigde kennis voor het behalen van de resultaten dient gedefinieerd te worden.

Vragen element 5		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig ↑
1	Heeft de stad een organisatie en/of afdeling die verantwoordelijk is voor MM (MM-team)?	0 1 2 3 4 5
2	Zijn er mensen en financiering beschikbaar om mobiliteitsmanagementdiensten te implementeren?	0 1 2 3 4 5
3	Is er kennis beschikbaar met betrekking tot marketing en communicatie om doelgroepen te informeren (binnen het team en/of via contractanten)?	0 1 2 3 4 5
4	Is er voldoende kennis aanwezig met betrekking tot vervoer en mobiliteitsplanning (binnen het team of via contractanten of samenwerking met de mobiliteitsafdeling)?	0 1 2 3 4 5
5	Is er voldoende kennis aanwezig met betrekking tot duurzaamheid (binnen het team of via contractanten of samenwerking met de milieufunctie)?	0 1 2 3 4 5
6	Wordt tijd en geld beschikbaar gesteld voor training en het uitwisselen van kennis en informatie met anderen (netwerken)?	0 1 2 3 4 5
7	Is de continuïteit van de implementatie van mobiliteitsmanagement gegarandeerd met de huidige bezetting?	0 1 2 3 4 5
8	Is het MM-team toegewijd aan de missie en actief betrokken bij de planning en het ontwerp van mobiliteitsmanagementprojecten?	0 1 2 3 4 5
9	Is het MM-team innovatief?	0 1 2 3 4 5
^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.		
Opmerkingen betreffende Human Resources-management (element 5):		


A.9.3 Element 6: Samenwerkingsverbanden

Een samenwerking is belangrijk voor een effectieve implementatie van mobiliteitsmanagementmaatregelen. Omvat het MM-proces een samenwerking? Met wie en hoe zijn zij betrokken?

Vragen element 6		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig 
1	Omvat het MM-proces samenwerkingsverbanden met belangrijke partners als openbaar vervoersbedrijven, wegenbeheer, school, bedrijven, enz.?	0 1 2 3 4 5
2	Zijn samenwerkingsverbanden met betrekking tot MM-projecten en –maatregelen geformaliseerd in werkgroepen, grafieken, enz.?	0 1 2 3 4 5
3	Zijn de verantwoordelijkheden en taken van partners duidelijk gespecificeerd en is de inzet van alle partners gegarandeerd?	0 1 2 3 4 5
4	Zijn relevante partners betrokken om input en feedback te geven over geplande MM-activiteiten?	0 1 2 3 4 5
5	Zijn relevante partners betrokken om mee te werken aan de implementatie van de maatregelen?	0 1 2 3 4 5
6	Zijn relevante partners betrokken om het project te financieren?	0 1 2 3 4 5
7	Zijn er communicatiekanalen ingesteld om informatie uit te wisselen tussen partners (vergaderingen, IT-middel voor communicatie)?	0 1 2 3 4 5
8	Is belangenverstrengeling tussen stakeholders opgelost?	0 1 2 3 4 5
^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.		
Opmerkingen betreffende Samenwerkingsverbanden (element 6):		

A.9.4 Element 7: Budget


Een consistent budget op de lange termijn is essentieel voor het behouden van de continuïteit die benodigd is voor het behalen van resultaten met de MM-maatregelen. Er dient ook een budget te zijn voor evaluatie en controle van MM-maatregelen.

Vragen element 7		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig 
1	Hebt u een budget voor mobiliteitsmanagementmaatregelen?	0 1 2 3 4 5
2	Hebt u een externe financiering voor mobiliteitsmanagementmaatregelen om de benodigde technologie, apparatuur, producten en consultants te kopen?	0 1 2 3 4 5
3	Is de financiering voor MM regelmatig is consistent? (budget op lange termijn, geld speciaal voor MM)	0 1 2 3 4 5
4	Is er een budget voor het evalueren en controleren van MM-maatregelen?	0 1 2 3 4 5
5	Zijn er verschillende financieringskanalen gebruikt?	0 1 2 3 4 5
6	Is er moeite gedaan voor het zoeken naar een financiële planning op de lange termijn?	0 1 2 3 4 5
7	Worden contacten beheerd om faciliteiten te verkrijgen die benodigd zijn voor het implementeren van de MM-diensten (bijv. technische/logistieke ondersteuning, politie-escortes, enz.)?	0 1 2 3 4 5
8	Hebt u de informatietechnologie die benodigd is voor het bieden van mobiliteitsproducten en/of diensten?	0 1 2 3 4 5
^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.		
Opmerkingen betreffende Budget (element 7):		

A.10 Component 3: Implementatie mobiliteitsmanagement


A.10.1 Element 8: Categorieën met MM-maatregelen

Mobiliteitsmanagementmaatregelen zijn gericht op de wensen en kunnen aangepast worden op de eigenschappen van locaties, zoals reisplannen voor scholen en bedrijven. Voor iedere maatregel zijn doelen en controlegegevens, verantwoordelijkheid, budget en timing nodig om te effecten te kunnen meten en ervan te leren.

Vragen element 8		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig 
1	Geeft de stad informatie en advies over duurzame vervoersmogelijkheden aan (potentiële) reizigers via verschillende media?	0 1 2 3 4 5
2	Organiseert de stad activiteiten om mensen aan te moedigen duurzame vervoermiddelen te gebruiken?	0 1 2 3 4 5
3	Biedt, organiseert en coördineert de stad verschillende soorten MM-diensten binnen een gebied als alternatief voor personen die alleen in een auto zitten, zoals carpool- en autodeeldiensten, flexibele fietsverhuur, persoonlijk vervoer op aanvraag, enz.?	0 1 2 3 4 5
4	Biedt de stad binnen het gemeentebestuur een alternatief voor mensen die alleen in de auto zitten, zoals carpool- en autodeeldiensten, flexibele fietsverhuur, persoonlijk vervoer op aanvraag, enz.?	0 1 2 3 4 5
5	Neemt de stad mobiliteitsmanagement op in het leerplan op scholen?	0 1 2 3 4 5
6	Neemt de stad mobiliteitsmanagement op in het opleiden van werknemers (binnen het gemeentebestuur)?	0 1 2 3 4 5
7	Organiseert de stad locatiegebaseerde mobiliteitsmanagementmaatregelen die gekoppeld zijn aan verkeersgenererende locaties als scholen, bedrijven, sport- en vrijetijdsevenementen, ziekenhuizen?	0 1 2 3 4 5
8	Heeft de stad in het gemeentebestuur maatregelen voor het verminderen van de reisbehoefte door reizen te vervangen door telecommunicatie, of door het reorganiseren van de werkzaamheden?	0 1 2 3 4 5
9	Werkt de stad met MM-maatregelen voor bedrijven die diensten hebben voor het verminderen van de reisbehoefte door reizen te vervangen door telecommunicatie, of door het reorganiseren van de werkzaamheden?	0 1 2 3 4 5
^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.		
Opmerkingen betreffende categorieën van MM-maatregelen (element 8):		

A.10.2 Element 9: Maatregelen die MM ondersteunen


Ondersteunende maatregelen als verbeteringen aan de infrastructuur, belastingvoordeel en wettelijke vereisten kunnen niet direct geïmplementeerd worden om de mobiliteit te managen, maar zij kunnen van significante betekenis zijn voor de effectiviteit van MM. Zij zijn van invloed op de reiskosten met de auto en andere vervoermiddelen of creëren binnen de leefomgeving een groter draagvlak voor de invoering van MM-maatregelen.

Vragen element 9		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig 
1	Combineert uw stad MM met (fysieke) verbeteringen aan openbaar vervoer en fietsmogelijkheden?	0 1 2 3 4 5
2	Bestaat er een ontwikkelingsplan voor verbeteringen aan fietsmogelijkheden en openbaar vervoer (en een positieve trend voor het reizen per fiets of openbaar vervoer)?	0 1 2 3 4 5
3	Heeft uw stad een Parkeerbeheerbeleid om het aantal mensen dat per auto naar een locatie komt te beïnvloeden (betaald parkeren, beperkt aantal plaatsen, cash-out)?	0 1 2 3 4 5
4	Heeft de stad nieuwe projectontwikkelaars nodig om mobiliteitsmanagement te implementeren?	0 1 2 3 4 5
5	Heeft de stad belastingwijzigingen om het gebruik van duurzame vervoermiddelen aantrekkelijker te maken in vergelijking met het alleen rijden in een auto?	0 1 2 3 4 5
6	Zijn er hypotheekverbonden aan een locatie waarbij het rentetarief lager is als de huiseigenaar kiest voor een locatie waar hij minder afhankelijk is van de auto?	0 1 2 3 4 5
7	Bestaat er in de stad een vorm van rekeningrijden, indien van toepassing?	0 1 2 3 4 5
^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.		
Opmerkingen betreffende maatregelen die MM ondersteunen (element 9):		

A.11 Component 4: Controle en evaluatie

A.11.1 Element 10: Resultaten gebruiker en maatschappij

De stad dient een plan te hebben voor het controleren en evalueren en dus het verbeteren van de kwaliteit van het uitgevoerd mobiliteitsmanagement. Dit plan dient zowel outputindicatoren als aangeboden diensten te bevatten als resultaatindicatoren voor het meten van impacteffecten als de verlaging van CO₂ en impact op verkeersveiligheid (middelen die ontwikkeld zijn binnen het MAX-project kunnen voor dit doel gebruikt worden). Er dient voldoende tijd en budget ingeruimd te worden voor het uitvoeren van alle maatregelen, voor het verzamelen, analyseren en rapporteren van informatie

Vragen element 10		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig 
2	Controleert en evalueert u outputindicatoren van de geleverde diensten?	0 1 2 3 4 5
3	Controleert en evalueert u resultaatindicatoren voor verandering in vervoersgedrag, invloed op CO ₂ en verkeersveiligheid?	0 1 2 3 4 5
4	Controleert en evalueert u het algemene bewustzijn van MM, duurzame vervoermiddelen en milieukwesties?	0 1 2 3 4 5
5	In welke mate worden de doelen van de verschillende MM-maatregelen bereikt wat betreft output en resultaten? (dat wil zeggen zijn de resultaten goed)?	0 1 2 3 4 5
6	Zijn de doelen van de individuele maatregelen geformuleerd volgens de SMART-principes (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden) of vergelijkbaar?	0 1 2 3 4 5
7	Verzamelt u aan het proces gerelateerde informatie?	0 1 2 3 4 5
8	Is er voldoende kennis aanwezig om gegevens te verzamelen en analyseren betreffende input, output, resultaten? (bijv. het opstellen van vragenlijsten, het analyseren van databases, ...)	0 1 2 3 4 5
9	Is er een transparante rapportagestructuur opgesteld voor het presenteren van output en resultaten?	0 1 2 3 4 5
10	Gebruikt u de resultaten om specifieke maatregelen, het MM-programma en/of het volledige MM-beleid te verbeteren?	0 1 2 3 4 5
^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.		
Opmerkingen betreffende wensen van gebruiker en maatschappij (element 10):		


A.11.2 Element 11: Feedback stakeholders

Het kennen van output en impact heeft alleen zin als deze geïnterpreteerd, besproken en gebruikt wordt voor verdere verbeteringen. Daarom moeten de resultaten besproken worden binnen het mobiliteitsmanagementteam, besproken worden met alle betrokken partners en gecommuniceerd naar een breder publiek en naar het politieke niveau. Op de lange termijn verhoogt deze transparantie de algemene openbare steun voor duurzaam vervoer.

Vragen element 11		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig ↑
1	Worden de resultaten gepresenteerd aan het bredere publiek?	0 1 2 3 4 5
2	Worden de resultaten gecommuniceerd aan de relevante stakeholders (openbaar vervoersinstellingen, wegenbeheer, enz.)?	0 1 2 3 4 5
3	Worden resultaten gecommuniceerd en besproken met het dagelijkse mobiliteitsmanagementteam?	0 1 2 3 4 5
4	Worden de resultaten gecommuniceerd aan en besproken met het hoofd van de mobiliteitsafdeling of een vergelijkbare instelling en het politieke niveau?	0 1 2 3 4 5
5	Worden de resultaten gepresenteerd aan en besproken met de belangrijkste partners?	0 1 2 3 4 5
^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.		
Opmerkingen betreffende feedback van stakeholders (element 10):		

A.11.3 Element 12: Managementcontrole

Het functioneren van het mobiliteitsmanagementteam dient regelmatig beoordeeld te worden met alle betrokken partijen. Als u wat afstand neemt van de successen en mislukkingen van het project is het handig te kijken naar de sterke en zwakke punten van de huidige dagelijkse activiteiten en operationele structuur van het MM-team en de belangrijkste samenwerkingsverbanden op het gebied van beleid, planning, implementatie en evaluatie. Het doel is het definiëren van verbeteringsacties om betere kwaliteit te bereiken.

Vragen element 12		Scores 0 - 5^a
		Niet aanwezig Zeer duidelijk aanwezig 
1	Voert u managementcontroles van uw MM-werkzaamheden uit?	0 1 2 3 4 5
2	Gebruikt u de resultaten van de controles voor correcties en voortdurende verbeteringen van het MM-proces?	0 1 2 3 4 5
3	Hebt u een auditsysteem?	0 1 2 3 4 5
4	Hebben mensen op verschillende niveaus (senior management, politiek niveau, belangrijke partners en stakeholders) zich toegeleid op het deelnemen aan deze regelmatige managementcontroles?	0 1 2 3 4 5
5	Worden de resultaten van de managementcontrole naar het bredere publiek gecommuniceerd?	0 1 2 3 4 5
6	Vergelijkt u uw resultaten met vergelijkbare steden?	0 1 2 3 4 5
7	Wordt de stad beschouwd als toonaangevend op het gebied van mobiliteitsmanagement?	0 1 2 3 4 5
^a Zie ontwikkelingsladder (C.2) voor meer informatie over de scores.		
Opmerkingen betreffende managementcontrole (element 12):		

Bijlage B (informatief)

Stapsgewijze handleiding voor het uitvoeren van de verkorte interne audits

Stap 1: Beslissing voorbereiden om KMSMM-audit uit te voeren

- Maak een kort overzicht van alle MM-maatregelen die in uw stad de afgelopen 2 tot 5 jaar zijn uitgevoerd. Gebruik de definitie van MM uit 4.6 (meer informatie vindt u in [4]).
- Maak een lijst met alle stakeholders in MM in de stad die direct betrokken zijn geweest bij MM de afgelopen 2 tot 5 jaar.
- Wie maken er deel uit van het huidige MM-team in uw stad? Hebben zij voldoende kritisch tegenwicht om de auditprocedure uit te voeren (bijv. minimaal 3 personen; Het kan handig zijn voormalige collega's van MM uit te nodigen)?
- Wie werkt er in andere gemeenteafdelingen of buiten het gemeentebestuur nog meer met MM? Moet u deze mensen ook betrekken bij het auditproces. Wanneer en hoe?

Stap 2: Keuze van procedure, samenstelling en toewijzing van auditgroepleden (vergadering van 1,5 tot 2 uur)

- Organiseer een informatiebijeenkomst met uw MM-team.
- Informeer ze over het auditplan, de MM-omvang, de doelen, het proces en de gevraagde betrokkenheid.
- Kom de omvang van de auditprocedure en de samenstelling van de auditgroep overeen (besluit om de auditgroep te vergroten of te verkleinen) en vraag om toewijzing van de deelnemers aan het auditproces.
- Besluit om een procedure uit te voeren volgens 5.2.2. (beperkt tot het MM-team) of een procedure volgens 5.2.3 (uitgebreid met partners en andere stakeholders).
- Wijs een interne auditor aan en bepaal zijn/haar taken: uitnodiging bij vergaderingen, debatten leiden, meer aanwezig verzamelen waar nodig en rapporteren aan de auditgroep.
- Het opstellen van een tijdschema voor de gehele procedure.
- Het informeren van het senior management en de MM-politici die verantwoordelijk zijn voor uw auditplan.

Stap 3: Voorbereiding van de eerste auditvergadering (ongeveer 2 tot 3 weken tijd tussen stap 2 en 4)

- De interne auditor verzamelt achtergrondinformatie over alle 12 elementen van MM.
- Hij/zij verspreidt de vragenlijsten aan de leden van de auditgroep (het hele MM-team of een groep mensen uit het MM-team of het Mm-team uitgebreid met extra leden), verzamelt de antwoorden en maakt een overzicht van de groepsresultaten per element en maakt een lijst met alle individuele opmerkingen.

Stap 4: Eerste auditvergadering (duurt ongeveer 2,5 uur)

- De interne auditor presenteert de groepsresultaten en presenteert de discussiepunten: substantiële verschillen tussen individuele antwoorden op vragen, enz..

- De auditgroep probeert een consensuscore (tussen 0 en 5) te bereiken voor ieder element. behoud het rekenkundige (goreps)gemiddelde of denk na over een aanpassing op basis van de argumenten van de individuele leden van de groep.
- Naast de algemene score wordt een uitleg geboden: wat zijn de huidige sterke en zwakke punten binnen MM die zorgen voor deze algemene score?
- Voor alle elementen wordt ook een voorlopige lijst met mogelijke verbeteringsacties opgesteld.

Stap 5: Rapporteren en voorbereiden van volgende vergadering (2 tot 3 weken tussen stap 4 en 6)

- De interne auditor stelt een rapport op van de eerste auditvergadering en stuurt dit naar de auditgroep voor feedback.
- De interne auditor onderzoekt een aantal discussiepunten die ontstaan zijn tijdens de eerste auditvergadering (hij/zij kan extra bewijs verzamelen).
- De interne auditor stelt een lijst op met alle verbeteringsacties die zijn voorgesteld tijdens de eerste auditvergadering en verspreidt deze lijst onder de groepsleden.

Stap 6: Tweede auditvergadering (1 tot 2 uur)

- Het concept van het auditrapport wordt gepresenteerd aan de auditgroep, besproken en goedgekeurd.
- De auditgroep kent prioriteiten toe aan de lijst met verbeteringsacties die is opgesteld tijdens de eerste auditvergadering en bewaart een shortlist met verbeteringsacties (3 tot 4 acties).
- Voor deze shortlist met acties wordt een gedetailleerde planning opgesteld (tijdsschema, budget, rollen, benodigde partners, enz.) en worden rollen toegekend aan de leden van de auditgroep.

Stap 7: Afronden van het auditrapport en presentatie van rapport aan het senior management en de politicus die verantwoordelijk is voor MM (vergadering van 1 uur)

- Het auditrapport wordt afgerond door de interne auditor en goedgekeurd door de auditgroep. Het bevat:
 - het algemene resultaat van de groepsbeoordeling van de 12 elementen;
 - de uitleg van de beoordeling van de elementen (wat betreft sterke en zwakke punten);
 - de lijst met prioriteiten van mogelijke verbeteringsacties voor ieder element;
 - de gedetailleerde planning voor de 3 tot 4 verbeteringsacties.
- Het rapport wordt overhandigd en gepresenteerd aan de belangrijkste lokale beslissingnemers van MM.

Bijlage B (informatief)

Stapsgewijze handleiding voor het uitvoeren van interne audits

Stap 1: Beslissing voorbereiden om KMSMM-audit uit te voeren

- Maak een kort overzicht van alle MM-maatregelen die in uw stad de afgelopen 2 tot 5 jaar zijn uitgevoerd. Gebruik de definitie van MM uit 4.6 (meer informatie vindt u in [4]).
- Maak een lijst met alle stakeholders in MM in de stad die direct betrokken zijn geweest bij MM de afgelopen 2 tot 5 jaar.
- Wie maken er deel uit van het huidige MM-team in uw stad? Hebben zij voldoende kritisch tegenwicht om de auditprocedure uit te voeren (bijv. minimaal 3 personen; Het kan handig zijn voormalige collega's van MM uit te nodigen)?
- Wie werkt er in andere gemeenteafdelingen of buiten het gemeentebestuur nog meer met MM? Moet u deze mensen ook betrekken bij het auditproces. Wanneer en hoe?

Stap 2: Keuze van procedure, samenstelling en toewijzing van auditgroepleden (vergadering van 1,5 tot 2 uur)

- Organiseer een informatiebijeenkomst met uw MM-team.
- Informeer ze over het auditplan, de MM-omvang, de doelen, het proces en de gevraagde betrokkenheid.
- Kom de omvang van de auditprocedure en de samenstelling van de auditgroep overeen (besluit om de auditgroep te vergroten of te verkleinen) en vraag om toewijzing van de deelnemers aan het auditproces.
- Besluit om een procedure uit te voeren volgens 5.2.2. (beperkt tot het MM-team) of een procedure volgens 5.2.3 (uitgebreid met partners en andere stakeholders).
- Wijs een interne auditor aan en bepaal zijn/haar taken: uitnodiging bij vergaderingen, debatten leiden, meer bewijs verzamelen waar nodig en rapporteren aan de auditgroep.
- Het opstellen van een tijdschema voor de gehele procedure.
- Het informeren van het senior management en de MM-politici die verantwoordelijk zijn voor uw auditplan.

Stap 3: Voorbereiding van de eerste auditvergadering (ongeveer 2 tot 3 weken tijd tussen stap 2 en 4)

- De interne auditor verzamelt achtergrondinformatie over alle 12 elementen van MM.
- Hij/zij verspreidt de vragenlijsten aan de leden van de auditgroep (het hele MM-team of een groep mensen uit het MM-team of het MM-team uitgebreid met extra leden), verzamelt de antwoorden en maakt een overzicht van de groepsresultaten per element en maakt een lijst met alle individuele opmerkingen.

Stap 4: Eerste auditvergadering (duurt ongeveer 2,5 uur)

- De interne auditor presenteert de groepsresultaten en presenteert de discussiepunten: substantiële verschillen tussen individuele antwoorden op vragen, enz..
- De auditgroep probeert een consensuscore (tussen 0 en 5) te bereiken voor ieder element. behoud het rekenkundige (goreps)gemiddelde of denk na over een aanpassing op basis van de argumenten van de individuele leden van de groep.
- Naast de algemene score wordt een uitleg geboden: wat zijn de huidige sterke en zwakke punten binnen MM die zorgen voor deze algemene score?
- Voor alle elementen wordt ook een voorlopige lijst met mogelijke verbeteringsacties opgesteld.
- Aan het eind van de vergadering wordt in de groep besloten welke stakeholders betrokken moeten worden bij de volgende stappen en waarom. De keuze van wie en waarom kan gebaseerd zijn op het feit dat
 - het voor sommige elementen moeilijk is de huidige status te beoordelen omdat sommige cruciale informatie ontbreekt. Bijvoorbeeld dat het niet bekend is hoe een belangrijke partner als school reageert op de inspanningen van de stad betreffende MM richting leerlingen en ouders.
 - er geen consensus bereikt kan worden over de kwaliteitsstatus van een aantal elementen. Meer argumenten en informatie of bewijs van externe partners kan in dit geval helpen, bijvoorbeeld waarom een bepaalde beslissing in het verleden genomen is.
 - brainstormen over belangrijke verbeteringsacties begonnen is, maar er onzekerheid bestaat over de haalbaarheid. Verdere contacten met huidige partners en nieuwe potentiële partners kunnen inspiratie bieden (vraag iemand van de milieu-afdeling naar hun doelen en visie)
- Eerst worden ideeën gegeven over de manier waarop ze op de meest efficiënte manier betrokken kunnen worden (het organiseren van bilaterale discussies? Het organiseren van een groepsvergadering met hen?).

Stap 5: Rapporteren en voorbereiden van vergadering met stakeholders (2 tot 3 weken tussen stap 4 en 6)

- De interne auditor stelt een rapport op van de eerste auditvergadering en stuurt dit naar de auditgroep voor feedback.
- De interne auditor maakt een voorstel over welk advies ingewonnen moet worden bij welke belanghebbende met voor allemaal een controlelijst met daarop:
 - Welke informatie wilt u precies weten?
 - Hoe gaat u de informatie verzamelen: bilaterale gesprekken, groepsdiscussies....
 - Een tijdschema en taakverdeling: wie neemt contact op met wie, wanneer en hoe?

VOORBEELD In de MAX-demonstratie in de stad Kortrijk werd besloten 3 soorten stakeholders om advies te vragen:
(1) De scholen.

Doel: onderzoeken hoe zij denken over de inspanningen van de stad richting leerlingen en ouders (doelstellingen, reisplannen school, communicatie, soort maatregelen, enz.)

Hoe: groepsdiscussie met een groep van 10 mensen die de scholen vertegenwoordigen

(2) De huidige partners en de toekomstige potentiële partners: een duurzaamheidsmedewerker van de milieuafdeling, een medewerker van het politiebureau, een vertegenwoordiger van de regionale overheid voor publieke werken,

Doel: hun huidige visie leren kennen over de samenwerking met het MM-team, open discussie voor toekomstige acties

Hoe: bilaterale persoonlijke gesprekken na een controlelijst

(3)A.1 lokale beslissingnemers over MM (hoofd van mobiliteitsafdeling en senior verantwoordelijk voor vervoer);
Doel: wat is hun algemene visie over mobiliteitsmanagement en vervoer; hoe denken ze over de werkzaamheden van het MM-team, nu en in de toekomst.

Hoe: bilaterale persoonlijke gesprekken, meer open gesprekken

Stap 6: Tweede auditvergadering (1 uur)

- Bespreken en overeenkomen van eerste conceptrapport binnen de auditgroep.
- Bespreken en overeenkomen van procedures voor consultatievergaderingen met stakeholders.
- Overeenkomst over taakverdeling met betrekking tot consultatie van stakeholders.

Stap 7: Consultatie stakeholders (kan tot 1 maand duren)

- De interne auditor coördineert de consultaties van stakeholders zoals overeengekomen. De resultaten van de consultaties van stakeholders worden in een rapport verwerkt.
- De interne auditor maakt een nieuw tweede concept van het auditrapport, inclusief een voorstel voor verfijning van de beoordelingsscores en lijst met verbeteringsacties op basis van de consultaties van de stakeholders en verstuurt dit naar de auditgroep.

Stap 8: Derde auditvergadering (1 tot 2 uur)

- Het nieuwe tweede conceptrapport bevat de adviezen van de stakeholders, die besproken en goedgekeurd zijn door de auditgroep.
- De auditgroep kent prioriteiten toe aan de lijst met verbeteringsacties die is opgesteld tijdens de eerste auditvergadering en aangepast met de resultaten van de consultaties van stakeholders, en selecteert een shortlist met verbeteringsacties (3 tot 4 acties).
- Voor deze shortlist met acties wordt een gedetailleerde planning opgesteld (tijdsschema, budget, rollen, benodigde partners, enz.) en worden rollen toegekend aan de leden van de auditgroep.

Stap 9: Afronden van het auditrapport en presentatie van rapport aan het senior management en de politicus die verantwoordelijk is voor MM (vergadering van 1 uur)

- Het auditrapport wordt afgerond door de interne auditor en goedgekeurd door de auditgroep. Het bevat:
 - het algemene resultaat van de groepsbeoordeling van de 12 elementen
 - de uitleg van de beoordeling van de elementen (wat betreft sterke en zwakke punten),
 - de lijst met prioriteiten van mogelijke verbeteringsacties voor ieder element,
 - de gedetailleerde planning voor de 3 tot 4 verbeteringsacties.
- Het rapport wordt overhandigd en gepresenteerd aan de belangrijkste lokale beslissingnemers van MM.
- Het rapport wordt aan de groep stakeholders die tijdens stap 7 geraadpleegd zijn, gecommuniceerd.

Bibliografie

EN ISO 9001, *Kwaliteitsmanagementsystemen - Vereisten (ISO 9001:2008)*

EN ISO 9004, *Kwaliteitsmanagementsystemen – Richtlijnen voor prestatieverbeteringen (ISO 9004:2000)*

[1] Europese stichting voor kwaliteitsmanagement (EFQM), EFQM excellence model, www.efqm.org

[2] BYPAD, Lokaal Fietsbeleid Audit, www.bypad.org

[3] Boon, W., Donné, V et al., *Mobiliteit & Kwaliteit, een nieuwe basis voor een krachtig mobiliteitsbeleid in steden en gemeenten*, Leuven, 2001

[4] MAX, MAX — Alle werkpakketten — Definitie en categorisatie van Mobiliteitsmanagementmaatregelen, oktober 2007, <http://www.max-success.eu>

[5] Buchan, I., *Kwaliteitsmanagementschema voor Mobiliteitsmanagement: Prototype*, MAX Werkpakket C, 2008

[6] Europees Instituut voor Bestuurskunde (EIB), CAF, *Gemeenschappelijk zelfevaluatiekader voor overheidsdiensten*, <http://www.eipa.eu>

[7] EPOMM, Europees platform voor mobiliteitsmanagement, www.epomm.org/

[8] Europese Commissie, *Benchmarking en kwaliteitsmanagement voor openbaar vervoer*, 2002, http://eu-portal.net/material/material_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm&lan=en

[9] Europese Commissie, *Benchmarking en kwaliteitsmanagement voor openbaar vervoer, deel 2*, 2007, http://eu-portal.net/material/material_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm2&lan=en