

LEIDRAAD DEELMOBILITEIT IN VASTGOED- EN GEBIEDSONTWIKKELING

September 2025





INHOUD

1.	AANLEIDING EN DOELSTELLING	4
1.1	AANLEIDING	4
1.2	PROBLEEMSTELLING	5
1.3	DOELSTELLING	5
1.4	SCOPE EN LEESWIJZER	6
1.5	TOTSTANDKOMING	7
2.	DEELMOBILITEIT ALS ONDERDEEL VAN GEBIEDSONTWIKKELING	10
2.1	WIE ZIJN ER BETROKKEN BIJ EEN GEBIEDSONTWIKKELING?	10
2.2	WAAR KNELT HET IN DE PRAKTIJK?	14
3.	WELKE KEUZES HEB IK ALS BELEIDSADVISEUR?	22
3.1	WAARDE VAN SPECIFIEK BELEID VOOR DEELMOBILITEIT BIJ GEBIEDSONTWIKKELING	22
3.2	MOGELIJKHEDEN VOOR GEMEENTEBREDE EN GEBIEDSGERICHTE MOBILITEITSPANNEN	22
3.3	MOGELIJKE BELEIDSMATIGE ARCHETYPEN VOOR GEBIEDSONTWIKKELING	22
4.	IMPLEMENTATIE IN DE PRAKTIJK	33
4.1	FASEN PROJECTPROCES LANGS TWEE SPOREN	33
4.2	INITIATIEFFASE	35
4.3	HAALBAARHEIDSFASE	36
4.4	REALISATIEFFASE	37
4.5	BEHEERFASE	38
5.	APPENDIX	40
5.1	AANVULLENDE TOELICHTINGEN OP HOOFDSTUK 4	40
5.2	UITKOMSTEN WERKSESSIES	43

1. AANLEIDING EN DOELSTELLING



1.1 AANLEIDING

In de huidige stedelijke ontwikkeling is er een algemene uitdaging zichtbaar tussen gemeenten, ontwikkelaars en deelmobiliteitsaanbieders met betrekking tot de implementatie van deelmobiliteit. Nieuwe ruimtelijke projecten worden steeds vaker autoluw ontworpen, waarbij de focus ligt op lopen, fietsen, openbaar vervoer en deelmobiliteit als alternatieven voor de auto (STOMP-principe¹). Echter, de benadering van deelmobiliteit in vastgoed- en gebiedsontwikkeling wordt nog vaak gekenmerkt door een trial-and-error-aanpak, wat leidt tot onzekerheid en inconsistenties in de uitvoering.

Diverse studies hebben de knelpunten in kaart gebracht en geprobeerd stappen te zetten om deze te overwinnen, zoals:

- Handreiking deelmobiliteit en hubs in gebiedsontwikkeling – Gemeente Amsterdam;
- Wegwijzer Mobiliteitshubs - MRA;
- Rapportage Mobiliteitsprogramma van Eisen MPVE - MRA;
- City Deal Elektrische deelmobiliteit in stedelijke gebiedsontwikkeling;
- Casusboek Deelmobiliteit in gebiedsontwikkeling - Natuurlijk! Deelmobiliteit, APPM, Stad2, Witteveen + Bos, Deesy en BUAS.

De City Deal, die liep van 2018 tot 2022, was specifiek gericht op het versnellen van de inzet van elektrische deelmobiliteit en het maximaliseren van de effecten hiervan door in diverse gebiedsontwikkelingen te experimenteren met elektrische deelmobiliteit als integraal onderdeel van ontwikkelingsprojecten. Het casusboek beschrijft casuïstiek, dilemma's en geleerde lessen van deelmobiliteit in gebiedsontwikkeling, ondersteund door data en kenmerken van 35 projecten. Met deze Leidraad wordt hier een vervolg aan gegeven door handelingsperspectief te bieden voor gemeenten bij het toekomstbestendig organiseren van deelmobiliteit. Dit komt voort uit de bredere opgave en de betrokkenheid van verschillende stakeholders die een rol spelen in de gebiedsontwikkeling. Gemeenten staan voor praktische vragen zoals hoe zij deelmobiliteit effectief kunnen integreren en bekostigen in nieuwe ontwikkelingen, en hoe zij de samenwerking met ontwikkelaars en (deel)mobiliteitsaanbieders kunnen optimaliseren.

Vragen waar gemeenten en ontwikkelaars veelal mee worstelen zijn:

- Welke rolverdeling bestaat er tussen gemeente, ontwikkelaars, eigenaren en aanbieders van deelmobiliteitsdiensten?
- Op welk schaalniveau moet deelmobiliteit georganiseerd worden om succesvol te zijn in ruimtelijke projecten?
- Wanneer en met wie worden afspraken gemaakt over deelmobiliteit in het projectproces?
- Hoe kan worden gewaarborgd dat het deelmobiliteitsaanbod blijft aansluiten bij de doelgroep?
- Welke afspraken zijn nodig om in te spelen op veranderingen in de vraag?
- Welke aanvullende maatregelen zijn nodig, zoals gereguleerd parkeren, om deelmobiliteit duurzaam te integreren in nieuwe gebiedsontwikkelingen?
- Welke concrete vereisten kunnen aan ontwikkelaars worden gesteld om duurzame mobiliteit voor bewoners te waarborgen?
- Hoe kan ervoor worden gezorgd dat het deelmobiliteitsaanbod in stand blijft? En voor welke termijn kan/moet dat gewaarborgd worden?
- Welke opties zijn er (en kunnen afgedwongen worden) als de deelmobiliteit niet functioneert zoals voorzien?
- Hoe passen huidige "planinstrumenten" (zoals MPVE en STOMP) in het faciliteren van deelmobiliteit in gebiedsontwikkeling?

De ontwikkelingen en uitdagingen in de markt maken duidelijk dat we niet langer alleen per project deelmobiliteit kunnen registreren. Er moet beleidsmatig expliciet een afweging gemaakt worden om meer toekomstbestendige oplossingen te kunnen realiseren en registreren.

Deze leidraad biedt richting aan de antwoorden op deze vragen om daarmee een samenhangende aanpak voor deelmobiliteit te kunnen creëren binnen stedelijke gebiedsontwikkeling.

¹ CROW, Toepassen STOMP: ontwerpen met de menselijke maat, februari 2022.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Er bestaat veel discussie en onduidelijkheid over hoe deelmobiliteit effectief kan worden georganiseerd, bekostigd en in de praktijk kan worden gebracht in vastgoed- en gebiedsontwikkelingen. Dit omvat niet alleen de randvoorwaarden voor deelmobiliteit, maar ook de manier waarop deze vaak specifiek voor elk project wordt ingevuld, gebaseerd op de principes van het parkeerbeleid (zoals Parkeren op eigen terrein³ en kortingen op autoparken). Veel beleid ten aanzien van deelmobiliteit is tot nu toe niet onderbouwd met voldoende ervaring en inzicht, waardoor het beleid niet op een solide basis kan worden gefundeerd. Dit resulteert vaak in ambities die niet altijd realistisch of haalbaar blijken te zijn.

Daarom geeft deze leidraad meer inzicht in praktische handvatten voor de uitvoering binnen projecten en draagt zij ook bij aan realistisch en haalbaar beleid dat gemeenten kunnen implementeren. Dit onderscheidt deze leidraad van eerdere studies, die veelal gefocust waren op specifieke projecten zonder de bredere beleidscontext en de noodzaak voor gemeentelijke sturing in acht te nemen. Met deze leidraad willen we gemeenten ondersteunen bij het ontwikkelen van een fundament voor effectief beleid dat gebaseerd is op zowel ervaring als haalbaarheid, om zo een succesvolle implementatie van deelmobiliteit te bevorderen.

1.3 DOELSTELLING

Het doel van deze leidraad is tweeledig:

- 1. Inzicht in de mogelijkheden voor het toekomstbestendig organiseren van deelmobiliteit voor beleids- en mobiliteitsadviseurs:** Deze leidraad biedt beleidsadviseurs inzicht in de beleidskeuzes die gemeenten kunnen maken om deelmobiliteit in gebiedsontwikkelingen toekomstbestendig te organiseren. Het gaat hierbij om de rollen en verantwoordelijkheden die vanuit de gemeente, ontwikkelaars en toekomstige eigenaren nodig zijn. De overwegingen die hierbij horen zijn bijvoorbeeld rolverdeling, sturing en bekostiging om deelmobiliteit mogelijk te maken, te stimuleren en te borgen;
- 2. Praktische handreikingen voor ruimtelijke professionals:** Voor ruimtelijke professionals biedt de leidraad praktische handreikingen over hoe deelmobiliteit in vastgoed- of gebiedsontwikkelingsprojecten toekomstbestendig kan worden georganiseerd. Dit omvat een gedetailleerd overzicht van wat er praktisch nodig is in de verschillende fasen van het plan- en projectproces. Hierbij worden de plan- en projectfasen van vastgoed- en gebiedsontwikkeling als centraal uitgangspunt genomen, zodat de interventies vanuit het belang van deelmobiliteit zo concreet mogelijk kunnen aansluiten bij de ruimtelijke plan- en projectproducten of overeenkomsten die van toepassing zijn in die specifieke fase.

Door deze tweeledige opzet wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen de beleidsmatige keuzes op gemeentelijk niveau en de praktische toepassing door betrokken partijen in een gebiedsontwikkelingsproject.



³Parkeren op eigen terrein (POET) is bijvoorbeeld een garage, carport, aangelegde (parkeer)plaats op eigen terrein of een oprit.

1.4 SCOPE EN LEESWIJZER

Scope

Deze leidraad richt zich specifiek op het toekomstbestendig organiseren van deelmobiliteit ('de wielen') en niet primair op het realiseren van de fysieke gebouwde omgeving zoals mobiliteits-hubs. Mobiliteitshubs hebben namelijk een bredere programmatische opgave, waaronder parkeren, logistiek en energie. Hoewel deze hubs doorgaans ook een deelmobiliteitsaanbod accommoderen, ligt de focus van deze leidraad hoofdzakelijk op het organiseren van deelmobiliteit zelf. Hiermee biedt deze leidraad inzicht in de integratie van deelmobiliteit in de ontwikkeling van dergelijke hubs, terwijl het tegelijkertijd benadrukt dat de primaire focus ligt op de implementatie van deelmobiliteit – de voertuigen (wielen).

Het rapport concentreert zich expliciet op de aspecten van deelmobiliteit binnen de bredere gebiedsopgave. We erkennen dat gebiedsontwikkeling veel meer thema's omvat, maar deze analyse richt zich specifiek op de implementatie van deelmobiliteit. Andere ruimtelijke en maatschappelijke vraagstukken binnen gebiedsontwikkeling vallen buiten de scope van dit rapport.

Leeswijzer

Deze leidraad biedt praktische handreikingen voor zowel beleidsadviseurs als ruimtelijke professionals bij gemeenten. De focus ligt op het toekomstbestendig ontwerpen en organiseren van deelmobiliteit in gebiedsontwikkelingsprojecten. De leidraad is opgebouwd in verschillende hoofdstukken, die onderscheid maakt tussen beleidsmatige en projectmatige aspecten. De structuur is als volgt:

Hoofdstuk 1 behandelt de algemene doelstellingen van het document en de relevante beleidscontext. Hier wordt de leeswijzer gepresenteerd, waarin het onderscheid tussen de beleidsmatige onderdelen (gericht op de beleidsadviseur) en de projectmatige onderdelen (gericht op de projectmanager) duidelijk wordt gemaakt.

Door het gehele document wordt gerefereerd aan drietal gemeenten gericht op twee personas, de ruimtelijke professional en de beleidsadviseur. Deze dienen als voorbeeld om inzichtelijk te maken welke verschillen er zijn tussen de beleidskeuzes, implicaties, voor- en nadelen en de mate van regie die de gemeente heeft of neemt. De personas worden na paragraaf 1.5 verder toegelicht.



De ruimtelijke professional is verantwoordelijk voor het coördineren van de uitvoering van projecten binnen de gebiedsontwikkeling. Dit omvat het maken van plannings, vaststellen van mijlpalen en het waarborgen dat het project op tijd en binnen budget wordt afgerond. In zijn of haar rol werkt de ruimtelijke professional nauw samen met verschillende stakeholders, zoals architecten, stedenbouwkundigen en overheidsinstanties. De beleidsadviseur richt zich op het ontwikkelen van strategische beleidsplannen die de basis vormen voor gebiedsontwikkeling. Dit omvat het analyseren van trends, het formuleren van beleid en het voorzien van aanbevelingen die aansluiten bij gemeentelijke doelstellingen. De beleidsadviseur ondersteunt de ruimtelijke professional bij het proces van de gebiedsontwikkeling door het bieden van advies. Dit kan ook inhouden dat zij betrokken zijn bij de beoordeling van voorstellen en het opstellen van beleidsnotities die betrekking hebben op de gebiedsontwikkeling.

Hoofdstuk 2 presenteert de rollen en belangen van de relevante belanghebbenden, zoals de gemeente, ontwikkelaar, mobiliteitsaanbieder en de eindgebruiker. Vervolgens worden de spanningsvelden tussen de verschillende relevante belanghebbenden geïllustreerd en toegelicht vanuit de bril van de twee personas, de beleidsadviseur en de ruimtelijke professional of projectmanager die specifiek verantwoordelijk is voor het gebiedsontwikkelingsproces. Op basis hiervan volgen verschillende knelpunten die de ontwikkeling en duurzame borging van deelmobiliteit bij gebiedsontwikkelingen bemoeilijken, wat resulteert in een onvoldoende voortgang en waardoor de beoogde maatschappelijke baten niet gerealiseerd worden.

Hoofdstuk 3 is specifiek gericht op de beleidsadviseur die zich richt op gemeentebreed beleid voor deelmobiliteit, inclusief deelmobiliteit in gebiedsontwikkelingen. Dit gedeelte is ontworpen als een op zichzelf staand, leesbaar stuk dat direct aansluit bij de behoeften en verantwoordelijkheden van deze doelgroep. Het hoofdstuk introduceert de 'archetypen', modellen die als typische voorbeelden of prototypes dienen, en elk een specifieke aanpak of strategie vertegenwoordigen, passend bij de context. Het gaat dieper in op de gradaties van eigenaarschap (rollen) en de daaraan gekoppelde keuzemogelijkheden van gemeenten evenals de mogelijke implicaties met betrekking tot rolverdeling, sturing en bekostiging. Hierbij wordt voortgebouwd op de probleemstelling en spanningsvelden tussen de verschillende stakeholders en inzichtelijk gemaakt welke sturingsmaatregelen de gemeente kan inzetten om de uitdagingen en knelpunten aan te pakken.

Hoofdstuk 4 is specifiek gericht de ruimtelijke professional die werkt aan de implementatie van deelmobiliteit in nieuwe gebiedsontwikkelingen binnen de gemeentelijke kaders. Dit hoofdstuk biedt handvatten voor het duurzaam borgen van deelmobiliteit in gebiedsontwikkelingen, de hand van de vier fasen van gebiedsontwikkeling: initiatie (1), haalbaarheid (2), realisatie (3) en beheer (4). Het maakt duidelijk met wie de ruimtelijke professional moet samenwerken, welke onderwerpen daarbij relevant zijn en welke planproducten noodzakelijk zijn. Hierdoor vormt dit gedeelte ook een op zichzelf staand hoofdstuk dat direct aansluit bij deze doelgroep.

1.5 TOTSTANDKOMING

De ontwikkeling van deze leidraad is gestart als onderdeel van het project van Natuurlijk!-Deelmobiliteit (N!D), in samenwerking met beleidsmedewerkers van gemeenten waaronder Zwolle, Den Haag, Amersfoort, Leiden, Rotterdam en Eindhoven. Deloitte heeft de penvoering en begeleiding verzorgd voor deze leidraad, met Tarik Fawzi als projectleider van N!D en Mark Verbeet als programmamanager van N!D⁴.

Om te waarborgen dat de leidraad de huidige situatie reflecteert en praktisch is voor implementatie zijn er gedurende het proces de volgende acties verricht:

- Afstemmingsoverleggen over opgehaalde input en inzichten met het projectteam gehouden;
- Sessies met ruimtelijk adviseurs om inzichten uit de praktijk te vergaren en samenwerking te bevorderen;
- Interviews uitgevoerd in de vorm van 1 op 1 gesprekken met verschillende aanbieders van deelmobiliteit en Mobility as a Service (MaaS), waaronder Hely, MyWheels, OnzeAuto, uMob, Greenwheels, Check en Vloot;
- Interviews uitgevoerd in de vorm van een rondetafel sessies gezamenlijk met ontwikkelaars zoals NEPROM, Alliantie, Dura Vermeer, Heijmans, BPD en BAM.

PERSONAS



**RUIMTELIJKE
PROFESSIONAL**



BELEIDSADVISEUR

Gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam heeft momenteel een gemeentelijke aanpak voor deelvervoer en vervoershubs. Voor vervoershubs heeft de gemeente in de kadernota Vastgoed opgenomen dat de gemeente alleen instapt bij de ontwikkeling en exploitatie van hubs als de markt niet instapt. Een voorbeeld daarvan is project Merwe-Vierhavens (M4H), waar specifiek beleid is ontwikkeld en de gemeente zelf de ontwikkeling en exploitatie van vervoershubs oppakt. Projectontwikkelaars doen hierbij een financiële afdracht (per oorspronkelijk te realiseren parkeerplaats) aan een bestemmingsreserve, Mobiliteitsfonds M4H.

Deze aanpak is echter een uitzondering. In andere delen van de stad, zoals bij de Alexanderknoop, is de gemeentelijke capaciteit beperkt, met slechts één persoon die belast is met het mobiliteitsbeleid van dat gebied. Voor de ontwikkeling en exploitatie van het deelvervoer in gebiedsontwikkelingen laat de gemeente in de basis het initiatief bij de marktpartij en toetst het plan vervolgens op basis van gemeentelijke eisen en ambities. De gemeente wil daarbij de juiste voedingsbodem voor deelmobiliteit creëren en gaat daarom aan de slag met flankerend beleid, zoals minder uitgifte van parkeervergunningen, meer gereguleerd parkeren en een lagere parkeernorm.

Status en uitdagingen:

- Actuele status: Beleid is ontwikkeld, maar de uitvoering gebeurt met variërende mate van succes en capaciteit;
- Gezette stappen: Het beleid kwam tot stand middels kadernota's en raadsbesluiten, met een nadruk op marktinitiatieven die getoetst worden aan gemeentelijke eisen;
- Huidige worstelingen: Ontevredenheid omtrent parkeerregelingen en de uitvoering ervan, capaciteitsbeperkingen;
- Randvoorwaarden: Voor de gemeente Rotterdam geldt dat zij een steunende gemeenteraad heeft, wat een belangrijke voorwaarde is om beleid succesvol te implementeren en de inzet van benodigde capaciteit en middelen te waarborgen.

⁴Deze Partijen accepteren geen enkele verplichting, verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid jegens welke partij dan ook aangaande het onderwerp of de inhoud van deze leidraad.



RUIMTELIJKE PROFESSIONAL



BELEIDSADVISEUR



RUIMTELIJKE PROFESSIONAL

Gemeente Zwolle

De gemeente Zwolle heeft begin 2024 de Strategie Deelmobiliteit opgesteld. De strategie richt zich op het stimuleren van deelmobiliteit, zoals het aanjagen van particuliere initiatieven van inwoners. Ook is er aandacht voor het reguleren van deelmobiliteit, zoals het voorkomen van overlast in de openbare ruimte. Eind 2024 heeft de gemeente Zwolle ook een hub-strategie (Adaptieve ontwikkelstrategie mobiliteitshubs) opgesteld. Hierin beschrijft zij wat hubs zijn, wat het belang is van de mobiliteitshubs en welke gemeentelijke beleidsuitgangspunten noodzakelijk zijn om tot de voorgenomen ontwikkeling te komen. De gemeente Zwolle wenst een grote regierol op de ontwikkeling en de exploitatie van mobiliteitshubs binnen de gemeente. Om goed invulling te kunnen geven aan deze regierol rondom deelmobiliteit in (hubs in) gebiedsontwikkelingen werkt het momenteel aan een gemeentelijk mobiliteitsfonds waarbij projectontwikkelaars de eis om parkeerplaatsen te realiseren kunnen afkopen middels een financiële bijdrage aan dit fonds. De uitwerking van deze regierol heeft de gemeente in haar gemeentelijk parkeerbeleid (Nota Parkeren) opgenomen. Hierin staat dat op termijn in een groter deel van de stad betaald parkeren wordt ingevoerd.

Status en uitdagingen:

- Actuele status: De strategie deelmobiliteit en de adaptieve ontwikkelstrategie mobiliteitshubs zijn vastgesteld. Uitvoerend beleid zoals de bereikbaarheidsagenda binnenstad, de uitvoeringsagenda deelmobiliteit, de Nota Parkeren en de Nota mobiliteitsnormen levert de gemeente Zwolle op korte termijn op;
- Uitgangspunten realisatie: De hubs zijn in Zwolle gekoppeld aan de woningbouw-opgave. Eerst moet er een alternatief op orde zijn voordat de gemeente Zwolle gaat bouwen en parkeergelegenheid in en om de binnenstad verminderen. Daarnaast dragen centrumhubs bij aan het autoluw maken van bestaande buurten op loopafstand;
- Uitdagingen:
 - Organiseren van tijdelijke parkeervoorzieningen;
 - Aantrekken van deelmobiliteitsaanbieders voor gemeentelijke centrum- en buurthubs;
 - Borgen van kwaliteitseisen gebouwde centrum- en buurthubs;
 - Autoluwe binnenstad doorvoeren en aanscherpen parkeerbeleid.
- Randvoorwaarden: Voor de gemeente Zwolle is een steunende raad eveneens van groot belang om het hub- en parkeerbeleid te gaan uitvoeren. Het helpt hierbij dat de hubs verbonden zijn aan de haalbaarheid woningbouwopgave. Er moeten de komende jaren voldoende capaciteit en middelen beschikbaar zijn voor de uitvoering.

G40 gemeente

De G40 gemeente werkt aan een vernieuwd mobiliteitsplan en voor het eerst aan een deelmobiliteitsvisie, omdat deelmobiliteit steeds belangrijker wordt voor de gemeente. De reden hiervoor is een woningbouwopgave, waarbij de gemeentegrenzen volledig zijn ontwikkeld, waardoor alleen een inbreiding mogelijk is.

- De gemeente heeft geen gereguleerd parkeren en is voornemens om dit wel in het centrumgebied te introduceren. De Raad is hier echter kritisch over;
- Er is een gebrek aan schaalniveau, deze gemeente is dus niet interessant voor mobiliteitsaanbieders;
- Er is binnen de gemeente beperkte capaciteit en de beleidsadviseur werkt aan veel onderwerpen zoals parkeren, verkeersveiligheid, OV, gebiedsontwikkeling stadslogistiek en daarbovenop nog deelmobiliteit. De gemeente is daarom grotendeels afhankelijk van de informatie van marktpartijen en heeft zelf geen inzicht in het aanbod en gebruik van deelmobiliteit.

2. DEELMOBILITEIT ALS ONDERDEEL VAN GEBIEDSONTWIKKELING



In dit hoofdstuk bespreken we eerst het proces van gebiedsontwikkeling en de stappen die daarbij doorlopen worden door de verschillende belanghebbenden. Het is van belang om voldoende stil te staan bij dit proces, omdat dit inzicht biedt in de complexe dynamiek rondom deelmobiliteit. Vervolgens identificeren we, aan de hand van praktijkvoorbeelden, de momenten in het proces waarop de belangen van stakeholders niet op één lijn liggen. Dit analyseren we vanuit de perspectieven van de eerder geïntroduceerde personas.

2.1 WIE ZIJN ER BETROKKEN BIJ EEN GEBIEDSONTWIKKELING?

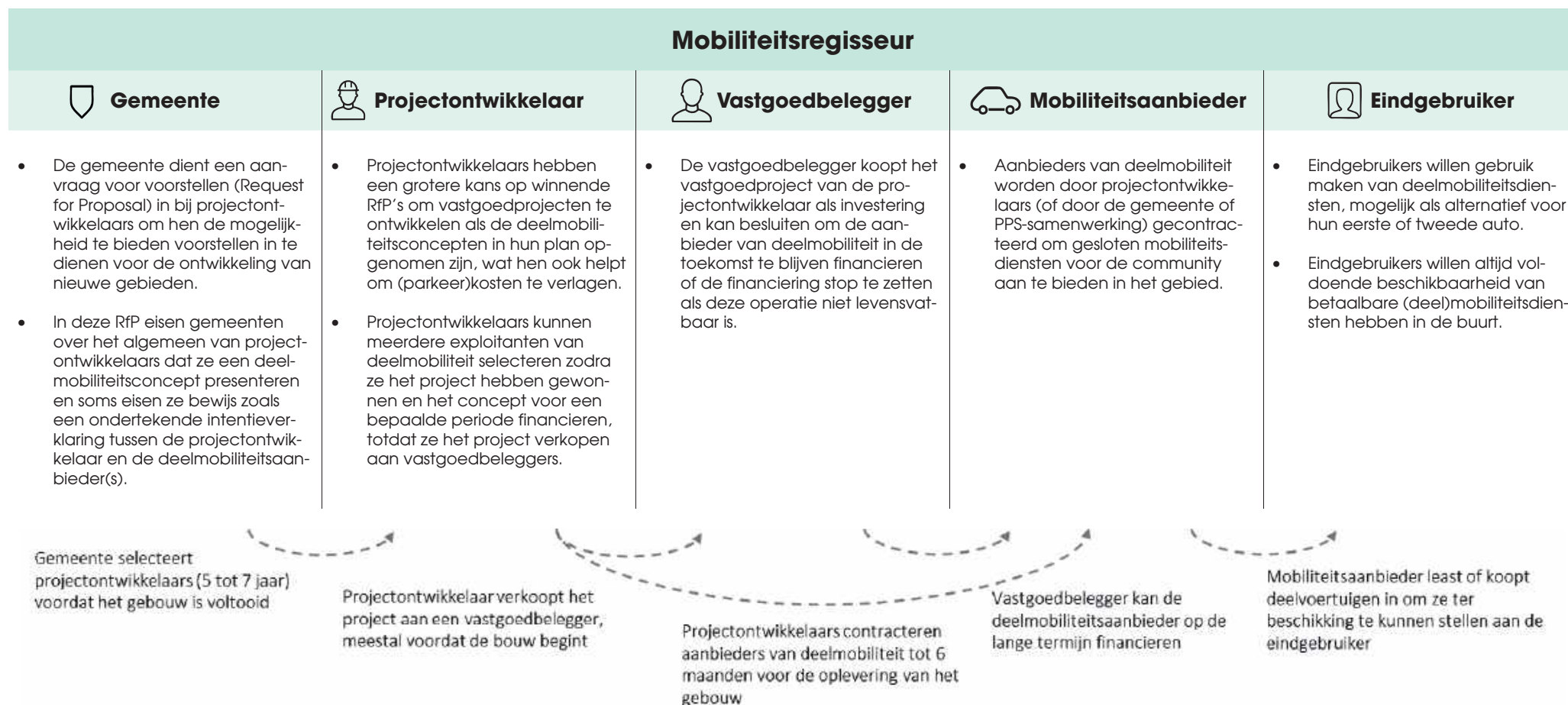
Gebiedsontwikkeling is een proces waarbij overheden, ontwikkelaars, investeerders en andere betrokkenen samenwerken om een gebied op ruimtelijk, economisch en sociaal vlak te verbeteren, bijvoorbeeld door woningbouw, infrastructuur en voorzieningen te ontwikkelen. Gebiedsontwikkelingen kennen veelal een lange doorlooptijd, met veel belanghebbenden en de risico's en plankosten voor alle partijen zijn groot. In dit hoofdstuk wordt verkend wat de rollen en belangen zijn van de partijen bij de totstandkoming van een passende parkeer- en mobiliteitsoplossing in de nieuwe gebiedsontwikkeling⁵. In het gebiedsontwikkelingsproces lopen er parallel doorgaans twee processen:

- Het ruimtelijk planproces, waarin de gemeente vanuit haar toetsende rol de planontwikkeling publiekrechtelijk verankert in fasen (zoals omgevingsvisie en omgevingsplan) en besluitvorming en participatie organiseert;
- Het projectproces, waarin zowel benodigde planproducten (schetsontwerp, voorlopig ontwerp, definitief ontwerp) als projectproducten (zoals intentieovereenkomst en samenwerkingsovereenkomst) worden opgesteld door ontwikkelaars. Afhankelijk van de grondpositie kan de gemeente hierin een toetsende én ontwikkelende rol hebben of uitsluitend een toetsende rol vervullen.

Besluitvorming door college B&W en gemeenteraad vindt plaats over mijlpalen binnen beide processen, zoals de intentieovereenkomst, samenwerkingsovereenkomst en het stedenbouwkundig ontwerp, dat formeel wordt vastgesteld door de gemeenteraad. Onderstaande figuur biedt een overzicht van de verschillende belanghebbenden en hun rol in het gebiedsontwikkelingsproces, met een specifieke focus op de realisatie van deelmobiliteit binnen de bredere gebiedsopgave.



⁵Het is belangrijk op te merken dat de beschreven rollen en belangen niet zwart-wit zijn en onderhevig zijn aan interpretatie. Deze informatie is samengesteld op basis van gesprekken met verschillende partijen.



Figuur 1. Belanghebbenden en hun rol in gebiedsontwikkeling, met focus op deelmobiliteit.

De gemeente:

De rol van de gemeente in het gebiedsontwikkelingsproces kan worden onderscheiden in twee rollen, namelijk de toetsende gemeente (rol 1) en de ontwikkelende gemeente (rol 2). Een gemeente zal altijd de toetsende rol moeten uitvoeren vanuit haar verantwoordelijkheid van bevoegd gezag. Wanneer de gemeente ook eigen grondposities ontwikkelt, vervult zij beide rollen in het ontwikkelproces van het project.

1. De toetsende gemeente:

- Selecteert een projectontwikkelaar bij (de gronduitgifte ten behoeve van) een nieuwe gebiedsontwikkeling op basis van verschillende criteria, waaronder het mobiliteitsconcept van het project;
- Geeft eisen mee die vooral uit beleid volgen, zoals de mix van het woningbouwprogramma, de stedenbouwkundige kwaliteit, mobiliteits- en parkeereisen. Vanuit de gebiedsopgave geeft de gemeente eisen en wensen mee aan de gebiedsontwikkeling, bijvoorbeeld als het gaat om het bouwprogramma, stedenbouwkundige kwaliteit, mobiliteits- en parkeeroplossingen en klimaatbestendigheid;
- Toetst het plan van de projectontwikkelaar aan de vooraf opgestelde criteria en verleent de omgevingsvergunning, inclusief het plan voor het mobiliteitsconcept. De gemeente kan hierbij de concreetheid en hardheid van het plan specifiek toetsen, bijvoorbeeld aan de hand van een samenwerkingsovereenkomst. Deze selectie en toetsing vindt doorgaans 5-7 jaar plaats voordat de ontwikkeling (in fasen) is voltooid.

2. De ontwikkelende gemeente:

- Heeft en houdt een grondpositie in het gebiedsontwikkelingsproces en participeert als toekomstig eigenaar op een risicodragende manier in de ontwikkeling. Dit kan worden gespiegeld aan de rol van de projectontwikkelaar, die ook investeert in de ontwikkeling en risico's draagt, maar doorgaans met een focus op de verkoop en exploitatie van het vastgoed;
- Kan ook besluiten om bepaalde publieke voorzieningen, waaronder mobiliteitsoplossingen, te integreren in haar ontwikkeling, wat weer aansluit bij de verantwoordelijkheden die de projectontwikkelaar heeft met betrekking tot mobiliteit.



De projectontwikkelaar:

- Maakt een plan voor de gebiedsontwikkeling en presenteert dit aan de gemeente, al dan niet als reactie op een (gemeentelijke) tender voor gronduitgifte;
- Kan ervoor kiezen (of soms verplicht) om een plan voor een (deel)mobiliteitsconcept op te nemen in dit plan. Reden hiervoor is dat een dergelijk plan aansluit bij de verwachte wensen van de doelgroep, het de kans vergroot om het recht te krijgen om de betreffende grond te mogen ontwikkelen en/of omdat het hiermee de ontwikkelkosten (voor het realiseren van parkeerplaatsen) verlaagd kunnen worden;

- Draagt zorg voor de gehele ontwikkelingsperiode van het project tot en met de oplevering van gebouwen en eventuele openbare ruimte, inclusief het eventueel selecteren en contracteren van een mobiliteitsaanbieder die gedurende een bepaalde periode mobiliteitsdiensten zal aanbieden aan de gebruikers van het project;
- Verkoopt het vastgoed aan de eindgebruikers of een vastgoedbelegger en draagt het na oplevering over, inclusief afspraken rondom de deelmobiliteitsdienst(en) en wat er ruimtelijk nodig is voor het functioneren ervan.



De vastgoedeigenaar, waaronder particuliere eigenaren, verenigd in een Vereniging van Eigenaren (VvE) of verhuurder van het vastgoedobject, woningcorporaties en institutionele beleggers (eigenaarsrol kan gekoppeld zijn aan die van de projectontwikkelaar):

1. Particuliere eigenaar, verenigd in een VvE, of verhuurder van het vastgoedobject:

- Verantwoordt de financiering van de gebiedsontwikkeling en investeert eventueel in de benodigde laadinfrastructuur voor deelmobiliteit, zoals laadpalen voor elektrische voertuigen;
- Werkt met de ontwikkelaar samen om deelmobiliteit te integreren in het ontwerp en de planning van het vastgoedproject. Grotere vastgoedeigenaren en/of beleggers met meer middelen kunnen hierbij actiever zijn vanuit hun duurzaamheidsdoelstellingen dan kleinere eigenaren;
- Wordt eigenaar van het deelmobiliteitsconcept na de oplevering van de gebiedsontwikkeling, mits dit op privéterrein wordt gerealiseerd. Hoe deze eigenaarschap er in de praktijk uit ziet kan sterk verschillen per eigenaar;
- Kan besluiten om bij te dragen aan de kosten van parkeerbeheer, mits dit leidt tot een verbetering van de algehele leefomgeving en de waarde van de woningen;
- Koopt het vastgoedproject van de ontwikkelaar als investering en kan besluiten om de aanbieder(s) van het deelmobiliteitsconcept in de toekomst te blijven financieren of, afhankelijk van de situatie, te heroverwegen of de financiering voortgezet moet worden wanneer het mobiliteitsconcept onvoldoende gebruikt wordt.

2. Woningcorporaties:

- Investeren in vastgoedprojecten met een maatschappelijke doelstelling, vaak gericht op het bieden van betaalbare woningen;
- Hebben de verantwoordelijkheid om een evenwicht te creëren tussen woningaanbod en de beschikbaarheid van parkeerplaatsen, rekening houdend met de financiële druk om voorzieningen te realiseren binnen een vaak beperkt budget.
- Institutionele beleggers:
- Investeren in vastgoedprojecten met een focus op rendement en duurzaamheid;
- Hebben de mogelijkheid om grootschalige investeringen te doen en kunnen strategisch bijdragen aan de ontwikkeling van laadinfrastructuur en andere duurzame initiatieven binnen gebiedsontwikkelingen.



De mobiliteitsregisseur, al dan niet binnen een gebiedsorganisatie:

- Kan, afhankelijk van de omvang van de gebiedsopgave in de planontwikkeling, als aparte entiteit worden opgericht door de gemeente en/of de projectontwikkelaars om namens hen zorg te dragen voor het aangaan en beheren van de privaatrechtelijke overeenkomsten met de mobiliteitsaanbieders;
- Werkt als verantwoordelijk aanspreekpunt voor het contractmanagement van mobiliteitsaanbieders, parkeerdienstverlening, logistiek, etc. al dan niet ondergebracht in een bredere vastgoedbeheer- en of gebiedsorganisatie.



De mobiliteitsaanbieders:

- Bieden een specifieke (deel)mobilitiedienst aan voor een bepaalde contractperiode met de daarbij horende prestatieafspraken (Service Level Agreement, SLA);
- Worden door ontwikkelaar en/of gemeente (eventueel publiek-private samenwerking) gecontracteerd al dan niet via een gebiedsorganisatie of mobiliteitsregisseur als de contractpartij;
- Stimuleren en monitoren het gebruik, voeren klantenservice, zorgen dat aanbod aansluit bij de (veranderende) behoefte van gebruikers.



De eindgebruikers:

- Kunnen al vanaf de start van de (voor)verkoopfase betrokken worden door de projectontwikkelaar, als onderdeel van de procesafspraken tussen de ontwikkelaar en de gemeente. Dit biedt een periode van ongeveer twee jaar tot de oplevering om het mobiliteitsconcept verder te verfijnen, contracten af te sluiten en de integratie in de gebiedsontwikkeling goed te borgen. Een belangrijke voorwaarde voor het succes hiervan is dat de bewonersgroep intrinsiek gemotiveerd is om hun mobiliteit op een andere manier in te richten;
- Moeten in verkoopfase geïnformeerd worden over het mobiliteitsbeleid en -concept (b.v. een lagere parkeernorm en de prijzen) en de directe implicaties (b.v. beperkte mogelijkheden om de privéauto te kunnen parkeren nabij hun nieuwe woning);
- Passen hun mobiliteitskeuzes aan op basis van de beschikbare deelmobiliteitsopties binnen de gebiedsontwikkeling en intrinsieke motivatie om hun mobiliteit anders in te richten. Zij kunnen daarbij ervaringen en verbeterpunten delen met de mobiliteitsaanbieder of mobiliteitsregisseur, zodat het aanbod beter kan aansluiten op hun behoeften.



2.2 WAAR KNELT HET IN DE PRAKTIJK?

In de praktijk zien we weinig succesvolle voorbeelden van de inzet van deelmobiliteit in gebiedsontwikkeling⁶. Er zijn diverse knelpunten en spanningsvelden tussen stakeholders kunnen ervoor zorgen dat de ontwikkeling van deelmobiliteit onvoldoende van de grond komt, waardoor de beoogde maatschappelijke baten niet worden gerealiseerd.

Op basis van gesprekken met zowel overheden, marktpartijen als mobiliteitsaanbieders zijn verschillende knelpunten in kaart gebracht. De volgende knelpunten worden herkend vanuit meerdere perspectieven, waaronder die van gemeentelijke beleidsadviseurs, ruimtelijke professionals en private partijen:

- Knelpunt 1: Te weinig schaal door versplintering van aanbod;
- Knelpunt 2: Onvoldoende zicht op bijdrage van de deelmobiliteitsoplossing aan gemeentelijke doelstellingen;
- Knelpunt 3: Gebrek aan lange termijn verantwoordelijkheid voor de organisatie van het deelmobiliteitsconcept;
- Knelpunt 4: Onvoldoende marketing en communicatie vanaf verkoopfase.

Knelpunt 1: Te weinig schaal door versplintering van aanbod

Momenteel is de praktijk dat iedere projectontwikkelaar per project een deelmobiliteitsoplossing realiseert. Vaak zijn dit closed community oplossingen – bijvoorbeeld in de parkeergarage van het gebouw - die alleen gebruikt kunnen worden door degenen die in dat project wonen of werken. Binnen gebiedsontwikkelingen met meerdere projectontwikkelaars resulteert dit in verschillende, kleinschalige deelmobiliteitsoplossingen. Een voorbeeld hiervan is een ontwikkeling op een kavel met 5 appartementencomplexen van ieder 50 woningen, waarvan de bewoners alleen toegang hebben tot de gesloten deelmobiliteitsoplossing van 2 deelauto's die bij hun eigen complex hoort. Dit is een suboptimale oplossing omdat een minimale schaalgrootte nodig is voor aanbieders voor een gezonde bedrijfsvoering. Bij een groter aantal deelloftuigen kan de aanbieder beter de balans optimaliseren tussen maximale bezettingsgraad van de deelloftuigen en minimale kans dat een eindgebruiker 'misgrijpt' wegens onvoldoende aanbod. Daarnaast is in veel steden al een aanbod van deelauto's, de deelmobiliteit in nieuwbouwprojecten zou dit aanbod idealiter versterken.

De sleutelvraag hierbij is dus: op welk schaalniveau wil men deelmobiliteit organiseren in gebiedsontwikkeling?



De gemeente:

- Ziet dat de versnippering van deelmobiliteitsoplossingen grotendeels voortkomt uit het POET-parkeerbeleid, waarbij ontwikkelaars worden gestimuleerd om mobiliteitsoplossingen zelfstandig op eigen terrein te organiseren. Dit kan leiden tot kleinschalige, geïsoleerde deelmobiliteitsconcepten die weinig toegankelijk zijn en onvoldoende schaal hebben om financieel rendabel te blijven. Het gebruik van deelauto's is momenteel nog lang niet vanzelfsprekend; in 2024 maakte slechts 6% van de reizigers gebruik van een deelauto⁷. De toegankelijkheid van deelmobiliteit moet daarom beter en aantrekkelijker zijn, zodat STOMP zo aantrekkelijk mogelijk wordt. Om dit te bereiken, kan de gemeente regie nemen en een overkoepelend deelmobiliteitsaanbod faciliteren dat door eindgebruikers van meerdere ontwikkelingen gezamenlijk wordt gebruikt. Dit kan bijvoorbeeld door afspraken te maken over een financiële afdracht van projectontwikkelaars aan de gemeente, wanneer deze de realisatie en exploitatie van het mobiliteitsconcept overneemt;
- Streeft naar een aantrekkelijke, autoluwe leefomgeving en wil meer collectiviteit en schaal in deelmobiliteitsconcepten stimuleren. Dit maakt een ruimte-efficiënte en kosteneffectieve organisatie mogelijk, waarbij parkeer- en verkeersruimte kan worden ingezet voor kwaliteit en leefbaarheid. Een versplinterd aanbod per bouwblok is hiervoor niet optimaal, omdat het leidt tot beperkte toegankelijkheid, inefficiënt ruimtegebruik en een zwakke businesscase. Door een regierol te nemen, kan de gemeente beter sturen op een geïntegreerde mobiliteitsoplossing met een diverse modaliteitsmix, aansluiting op openbaar vervoer en continuïteit na oplevering, wanneer de ontwikkelaar zich terugtrekt en de belegger of VVE vooral naar de belangen van de eigen bewoners kijkt.

⁶ Eindrapportage Deelmobiliteit in Gebiedsontwikkeling (2024).

⁷ Autodelen in Nederland 2024 (Rapport Ipsos I&O).



De projectontwikkelaar:

- Heeft belang bij de besparing van ruimte doordat er minder parkeerplaatsen gerealiseerd hoeven te worden. Meestal is deze besparing van grotere waarde dan wegvallende verkoop-/verhuuropbrengsten van deze parkeerplaatsen, waarmee het netto effect van minder parkeerplaatsen positief is;
- Heeft belang bij de realisatie van de mobiliteitsdienst voor de directe doelgroep indien dit financieel gunstig is voor het project en het mogelijk een verschil maakt in het mobiliteitsgedrag van de bewoner. De verplichtingen en kosten die aan ontwikkelaars worden opgelegd (bijvoorbeeld via een mobiliteitsbedrijf) moeten in verhouding blijven met de kortingen die aanvankelijk zijn doorberekend in de parkeernormering;
- Wil de risico's van de mobiliteitsdienst minimaliseren en aan de voorkant zo veel mogelijk inzichtelijk maken. Bijdragen aan de mobiliteitsdienst die breder is dan voor de directe doelgroep zorgt voor aanvullende complexiteit van het project en bijbehorende financiële risico's voor de ontwikkelaar en vastgoedeigenaar en/of belegger die ze het liefst vermijden;
- Kan baat hebben bij de mobiliteitsdienst omdat dit de exploitatie voor de deelaanbieder doorgaans verbetert, doordat een bredere doelgroep wordt aangesproken. De projectontwikkelaar vindt het belangrijk dat de gemeente zijn mobiliteitsbeleid op gemeentelijk niveau uitrolt, zodat bewoners sneller deelmobiliteit omarmen, wat de effectiviteit van de mobiliteitsdienst vergroot.



De mobiliteitsaanbieder:

- Wenst een publiek toegankelijk aanbod met minimale schaalgrootte die rendabele exploitatie en continuïteit mogelijk maakt en bijdraagt aan het gemak en bekendheid van een deelauto-concept. In de praktijk maakt een grotere schaalgrootte het makkelijker om een rendabele exploitatie mogelijk te maken. Dit is deels omdat de aanbieder bij een grotere schaal beter de balans kan optimaliseren tussen het maximaliseren van de bezettingsgraad van de deelvoertuigen en het minimaliseren van de kans dat een eindgebruiker 'mis grijpt' wegens onvoldoende aanbod. Daarnaast kan een aanbieder bij een grotere schaal ook de 'standaard schaalvoordelen' realiseren omdat meerdere kostenposten (zoals voorbereiding van de tender) niet evenredig mee stijgen met de schaal van het deelauto-aanbod waardoor de winstgevendheid van de operatie verbetert;
- Wensen op- en af te kunnen schalen op basis van werkelijk gebruik om te voorkomen dat stilstaande voertuigen publieke ruimte innemen, ergernis bij bewoners veroorzaken en afbreuk doen aan het imago van de deelauto. Dit dient ook te gebeuren in relatie tot de capaciteit van andere mobiliteitsaanbod in de nabijheid van de nieuwe gebiedsontwikkeling;
- Worstelt bij kleinere plotontwikkelingen regelmatig met het aanbieden van aanbod inpandig in plaats van in de openbare ruimte.



De vastgoedeigenaar en/of belegger:

- Willen dat de investeringen in lijn zijn met de schaal en criteria van hun investeringsfondsen. In de praktijk richten de meeste investeringsfondsen zich op één type 'assets', zoals een woningfonds, kantorenfonds of parkeerbonds. Dit maakt het voor commerciële beleggers lastiger om te investeren in projecten waar het mobiliteits- en parkeerconcept wordt gedeeld tussen eindgebruikers van verschillende soorten 'assets';
- Woningcorporaties hebben vaak een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid en kunnen meer flexibiliteit hebben in hun investeringscriteria, gericht op het creëren van betaalbare en toegankelijke woningen. Zij kunnen ook geïnteresseerd zijn in deelmobiliteitsoplossingen die bijdragen aan de leefbaarheid van de wijken waarin zij actief zijn;
- Particuliere eigenaren en VvE's zijn doorgaans meer gericht op het behoud van waarde en het verbeteren van de woonkwaliteit voor hun bewoners. Dit kan hen motiveren om samen te werken aan mobiliteitsoplossingen, maar zij hebben ook specifieke behoeften en verwachtingen die kunnen afwijken van die van commerciële beleggers.



De eindgebruiker:

- Wil toegang hebben tot verschillende beschikbare deelmobiliteitsvormen en profiteert als er een groter en betaalbaar aanbod van deelmobiliteitsopties is;
- Wil toegang hebben tot zichtbaar, vindbaar en sociaal veilige deelvervoer locaties. Zo worden publiek toegankelijke garages vaak niet als veilig ervaren voor vrouwen;
- Heeft recentelijk zijn of haar gedrag moeten veranderen en moet nog overtuigd worden om de privéauto weg te doen. Daarom het is van belang om de eindgebruiker in nieuwe gebiedsontwikkelingen optimaal te bedienen en daarmee te overtuigen.

Knelpunt 2: Onvoldoende zicht op bijdrage van de deelmobiliteitsoplossing aan gemeentelijke doelstellingen

Er is een gebrek aan effectieve monitoring en evaluatie van deelmobiliteit binnen gebiedsontwikkeling, voornamelijk omdat er geen duidelijke doelen en relevante meetindicatoren zijn vastgesteld. Dit gebrek aan monitoring leidt tot onvoldoende inzicht in het gebruik en de effecten van deelmobiliteit, waardoor gemeenten geen zicht hebben op het deelmobiliteitsaanbod in projecten. Zonder heldere evaluatiecriteria zijn de eisen aan aanbieders vaag en ontbreken prestatieafspraken met financiële prikkels. Dit resulteert in een kennisgat over hoe deelmobiliteit optimaal gereguleerd en verbeterd kan worden.

Bovendien is deelmobiliteit geen doel op zich, maar een middel om slimmer en duurzamer met schaarse ruimte om te gaan. Door het verminderen van parkeerplaatsen kan er meer ruimte ontstaan voor andere functies, zoals groen en woningen. Effectieve evaluatie kan bereikt worden door bijvoorbeeld de parkeerdruk in en rondom projecten te meten, wat van belang is wanneer lagere parkeernormen worden gehanteerd. Daarom is er behoefte aan het ontwikkelen van instrumenten, zoals heldere doelstellingen en key performance indicators (KPI's), gekoppeld aan eisen en afspraken. Dit is cruciaal om te waarborgen dat gemeentelijke doelstellingen, waaronder een toegankelijk en betaalbaar deelmobiliteitsaanbod voor alle bewoners, worden gerealiseerd. Zonder specifieke KPI's hebben projectontwikkelaars en mobiliteitsaanbieders geen financieel belang om zich te richten op bepaalde typen eindgebruikers, zoals mensen met lagere financiële middelen.



De gemeente:

- Wil een bepaalde minimale kwaliteit borgen van het deelmobiliteitsaanbod en aansluiting bij de wensen en (financiële) mogelijkheden van de eindgebruikers;
- Wil voor beleidsvorming en -evaluatie weten in hoeverre de deelmobiliteitsoplossing daadwerkelijk bijdraagt aan de beoogde doelen. Dit gebeurt momenteel beperkt. Gemeenten sturen vooral op aantallen deelauto's en toetsen heel beperkt op de continuïteit en kwaliteit van het deelmobiliteitsconcept gedurende de beheerfase. Veel projecten missen inzicht in het daadwerkelijke gebruik van deelmobiliteit, wat leidt tot een beperkt beeld over de mate waarin het concept werkt in de praktijk.



Projectontwikkelaar:

- Heeft als doel om een goed alternatief voor de privéauto aan te bieden en te voorkomen dat te veel auto's (kost geld dat uiteindelijk door bewoners betaald moet worden) of te weinig auto's (leidt tot misgrijpen door bewoners) aangeboden worden. De ervaring is nu dat er op basis van een reductie op de parkeernorm vaak te veel deelauto's geplaatst worden bij projecten;
- Kan financieel gemotiveerd zijn om de investeringen van de mobiliteitsdienst zo laag mogelijk te houden, door alleen te voldoen aan de minimale vereisten. Vaak begint dit met het te weinig doordenken van de rol van deelmobiliteit, hoe deze aansluit bij de verplaatsingspatronen van de bewoners en de geschiktheid voor de doelgroep. In de praktijk focust een projectontwikkelaar zich vaak op het realiseren van het minimale overeengekomen aantal deelauto's en minder op het investeren in de kwaliteit van de deelmobiliteitsdienst (bijvoorbeeld het type deelauto's en de service eromheen). Deze focus op kosten is gedreven door korte termijn rendement, en deels een gevolg van het feit dat gemeenten nauwelijks toetsen op de gemaakte afspraken. Wanneer ze dit wel doen, gebeurt dat vaak op basis van het aantal aanwezige deelauto's in plaats van op de afstemming met de verplaatsingspatronen van de bewoners.

⁸ De vastgoedeigenaar en belegger kan een woningcorporatie zijn en dan gelden er specifieke kaders. Dit wordt nader uitgewerkt in een nieuw project binnen NID. Ook kan de vastgoedeigenaar en belegger ervoor kiezen om (een deel van) de instandhouding en doorontwikkeling bij de VvE te beleggen.



De vastgoedeigenaar en/of belegger:

- Stuur over het algemeen nog beperkt op de eisen ten aanzien van het mobiliteitsconcept bij het investeren in vastgoedprojecten. Wel kijkt de belegger steeds kritischer naar de balans tussen het aantal parkeerplaatsen en de bereidheid van de eindgebruiker om hiervoor te betalen. Dit betekent dat een goed uitgewerkt deel-mobiliteitsconcept, dat bijdraagt aan een lagere parkeerbehoefte en aantrekkelijk is voor eindgebruikers, kan helpen om de financiële en ruimtelijke haalbaarheid van een project te versterken;
- Kan een aanvullend belang hebben om (financieel) bij te dragen aan de ontwikkeling en instandhouding van het (deel)mobiliteitsconcept vanuit de doelstelling die heeft opgesteld voor haar investering, b.v. duurzaamheidsdoelstellingen voor een specifiek investeringsfonds, al dan niet gedreven door CSRD en ESG-richtlijnen.



De mobiliteitsaanbieder:

- Wil over het algemeen dat bij de selectie van het deelmobiliteitsconcept niet alleen wordt gekeken naar de kosten voor gebruikers en aanbieders, maar ook naar kwaliteitsindicatoren. Dit dient bij voorkeur in samenwerking met de gemeente te gebeuren om realistische en haalbare KPI's vast te stellen, zoals beschikbaarheid, betrouwbaarheid, gebruiksvriendelijkheid en integratie met andere vervoersvormen;
- Heeft geen financieel belang om bepaalde typen eindgebruikers te bedienen. Dit zijn b.v. eindgebruikers met beperkte financiële middelen die alleen deelmobiliteit kunnen gebruiken op basis van een lagere prijs. Of jonge eindgebruikers die net hun rijbewijs hebben gehaald en bovengemiddeld veel schade rijden in deelauto's waardoor de operationele (verzekerings)kosten voor deelautoaanbieders dusdanig hoog worden dat het voor mobiliteitsaanbieders financieel gunstiger is om deze doelgroep niet te bedienen. Dit geldt echter niet voor alle commerciële aanbieders.



De eindgebruiker:

- Heeft niet altijd de (financiële) mogelijkheid om de (deel)mobiliteitsdienst te gebruiken;
- Heeft over het algemeen weinig mogelijkheden om feedback over de tevredenheid met de mobiliteitsdienst aan de gemeente, aanbieder en/or projectontwikkelaar te leveren;
- Wordt door een gebrek aan regie en communicatie tussen gemeente, projectontwikkelaar, garage exploitant en deelauto aanbieder niet altijd goed geïnformeerd over veranderende omstandigheden na de oplevering van het project;
- Is onbekend met deelmobiliteit, hoe het werkt, de kosten en is mogelijk sceptisch over andere vormen van vervoer dan de particuliere auto;
- Wordt gestimuleerd deelmobiliteitsdiensten te gebruiken, doordat een abonnement onderdeel is van de servicekosten of door een (eenmalige) korting op het gebruik.

Knelpunt 3: Gebrek aan lange termijn verantwoordelijkheid voor de organisatie van het deelmobiliteitsconcept

Een belangrijke uitdaging binnen de organisatie van deelmobiliteitsconcepten betreft de verantwoordelijkheidsstructuur na de initiële implementatie. In de huidige praktijk contracteert een ontwikkelaar (X) een deelmobiliteitsaanbieder (Y) om de mobiliteitsdienst in te richten. Deelmobiliteitsaanbieders committeren zich doorgaans maximaal 3 tot 5 jaar, omdat exploitatierisico's daarna moeilijk in te schatten zijn (o.a. door een fluctuerende vraag of onzekerheid over leasekosten). De gemeente streeft anderzijds naar borging van de continuïteit van deelmobiliteit en probeert dit vaak af te dwingen door te eisen dat de dienst minimaal 10 jaar beschikbaar blijft na oplevering. Als aanbieder Y na enkele jaren failliet gaat of zich terugtrekt, is de ontwikkelaar inmiddels vertrokken en blijft er een gat in de mobiliteitsvoorziening achter. Vastgoedeigenaren en bewoners hebben dan geen partij waarop zij kunnen terugvallen om een nieuwe aanbieder te vinden of contracten te sluiten. Dit leidt tot onzekerheid en kan ertoe bijdragen dat deelmobiliteit in een gebied niet blijvend wordt gebruikt, wat weer kan leiden tot een toename van de parkeerdruk in het gebied. Om dit te voorkomen, is het essentieel dat er structureel een mobiliteitsregisseur of gebiedsorganisatie wordt aangewezen, door bijvoorbeeld de ontwikkelaar, die verantwoordelijk is voor de doorontwikkeling en continuïteit van het deelmobiliteitsconcept, ook na de oplevering van het project. Daarnaast is het raadzaam voor gemeenten om een rol te pakken in de monitoring van deelmobiliteit. Dit omvat ook prestatieafspraken en rapportageverplichtingen over het gebruik en de ontwikkeling van deelmobiliteit, waar we dieper op in zullen gaan in hoofdstuk 4⁹.



De gemeente:

- Wil borging van de duurzame instandhouding van de mobiliteitsdienst naar de toekomst toe en probeert dit vaak af te dwingen bij ontwikkelaars door te eisen dat de dienst ten minste 10 jaar wordt aangeboden, dit gebeurt ook vanuit de planhaalbaarheidstoets;
- Wil een kwalitatief sterk deelmobiliteitsconcept dat flexibel kan inspelen op veranderende vraag, vooral in de beginfase van de ontwikkeling. Dit betekent dat het concept niet alleen een goede basisbeschikbaarheid van voertuigen moet hebben, maar ook snel opschaalbaar moet zijn als de vraag toeneemt. Dit kan de gemeente afdwingen door eisen te stellen aan het mobiliteitsconcept ten aanzien van de beschikbaarheid van de voertuigen (via een beschikbaarheidsgarantie);
- Stelt soms eisen aan aanbieders zonder goed te bedenken of deze realistisch zijn en hoe deze eisen te monitoren. Denk hierbij aan de verplichting tot aansluiting op Mobility as a Service (MaaS) of enkel elektrische voertuigen aan te bieden zonder de laadinfrastructuur te garanderen.



De projectontwikkelaar:

- Wil zijn betrokkenheid bij het project doorgaans beperken tot de ontwikkelperiode tot aan de oplevering van het project aan de eindgebruikers. Dit sluit aan bij het huidige bedrijfsmodel en competenties van de ontwikkelaar;
- Wil daarom graag de gemeentelijke eis en de verantwoordelijkheid van duurzame instandhouding van het mobiliteitsconcept (10 jaar) zo snel mogelijk 1 op 1 doorleggen naar een aanbieder of onderaannemer.



De vastgoedeigenaar en/of belegger:

- Vastgoedeigenaren en beleggers zijn bereid te investeren of een project aan te kopen, mits er een duurzaam mobiliteitsconcept is gewaarborgd voor de langere termijn. Ze dragen echter over het algemeen nog beperkt bij aan de doorontwikkeling van de deelmobiliteitsoplossing na de oplevering van het project.



De vastgoedeigenaar en/of belegger:

- Wil zich niet committeren aan het aanbieden van een mobiliteitsdienst voor een periode van langer dan 3 jaar zonder mogelijkheden om het risico van onrendabele exploitatie af te dekken;
- Heeft niet altijd belang bij gemeentelijke financiering en willen als ze het zelf volledig voor eigen rekening en risico moeten doen zelf kunnen bepalen met hoeveel voertuigen ze starten en wanneer ze op- of afschalen;
- Wil zich zonder exploitatiebijdrage soms niet committeren aan een hoge beschikbaarheidsgarantie (overmatige schaalvergroting van het aantal voertuigen tijdens introductiefase), omdat dit tot gevolg heeft dat het deelmobiliteitsaanbod wordt afgestemd op piekvraagmomenten waardoor de bezetting ervan buiten die momenten dusdanig laag wordt dat de algehele exploitatie onrendabel wordt;
- Wil soms geen opschaling van aanbod garanderen bij een vooraf bepaalde bezettingsgraad omdat dit tot gevolg heeft dat het (een buffer) aan additionele deelauto's moeten kunnen leveren bij piekvragen, wat de kosten van de operatie flink verhoogt.



De eindgebruiker

- Moet zich nog vestigen en ontwikkelen in de nieuwe woonomgeving, wat kan resulteren in een onzekere opstartperiode met een onvoorspelbare vraag naar en groei van het mobiliteitsaanbod.

⁹ Eindrapportage Deelmobiliteit in Gebiedsontwikkeling (2024).

Knelpunt 4: Onvoldoende marketing en communicatie vanaf verkoopfase

Uit de praktijk blijkt dat de communicatie vanuit projectontwikkelaars, de gemeente en de mobiliteitsaanbieders naar bewoners vaak onvoldoende en versnipperd is. Zo komt het voor dat nieuwe bewoners klagen over het feit dat ze geen (of slechts één) parkeervergunning kunnen aanvragen bij de gemeente of niet in aanmerking komen voor een parkeerplaats in de parkeergarage. Heldere communicatie vanuit de gemeente en projectontwikkelaar en vastgoedbelegger kan helpen onduidelijkheden en klachten onder de bewoners te voorkomen. Ook blijkt dat gebrekkige communicatie over de aanwezigheid van deelmobiliteit in een complex, ertoe leidt dat (een deel van) de bewoners het deelvervoer niet proberen. Gerichte communicatie op specifieke momenten, zoals voordat mensen hun nieuwe woning betrekken, verhoogt de kans op het gebruik van deelmobiliteit. Daarom is het belangrijk dat deelmobiliteitsaanbieders en projectontwikkelaars gezamenlijk zorgdragen voor communicatie richting de nieuwe bewoners, zodat zij vanaf de verkoopfase van de ontwikkeling een goed beeld hebben van het mobiliteitsconcept. Middels een actie met probeertegoed kunnen de nieuwe bewoners bijvoorbeeld gestimuleerd worden om de deelvoertuigen uit te proberen. Ook na de oplevering van de woning is het belangrijk om periodiek over het deelmobiliteitsaanbod te communiceren. Dat geldt zeker voor communicatie richting nieuwe bewoners die na de verhuizing van de oorspronkelijke bewoners intrekken. De ervaring leert dat zij in veel gevallen nu niet geïnformeerd kunnen worden over het deelmobiliteitsconcept door de deelmobiliteitsaanbieders omdat zij de contactgegevens van de nieuwe bewoners niet ontvangen van de vastgoedeigenaar. Dit kan ertoe leiden dat het gebruik van de deelvoertuigen in de loop van de tijd afneemt.



De gemeente:

- Wil zorgen dat nieuwe bewoners en omwonenden het mobiliteitsconcept en het flankerend (parkeer)beleid begrijpen, hier begrip voor hebben en hun mobiliteitspatronen daarop aanpassen. Het is belangrijk dat bewoners de voordelen van het mobiliteitsbeleid inzien en zich betrokken voelen en dat zij genoeg mobiliteitsopties hebben om mee te doen in de samenleving.



De projectontwikkelaar:

- Wil hun betrokkenheid bij het project doorgaans beperken tot de ontwikkelperiode tot aan de oplevering van het project aan de eindgebruikers. De projectontwikkelaar wil daarom bijdragen aan het communiceren van het concept aan de eindgebruikers bij de verkoop en oplevering van de panden, maar niet in de periode erna. De projectontwikkelaar dient minimaal de contactgegevens van de eindgebruikers met de mobiliteitsaanbieder te delen, zodat deze de gebruikers kan informeren en het mobiliteitsconcept kan promoten.



De mobiliteitsaanbieder:

- Is verantwoordelijk voor de communicatie en promotie van het mobiliteitsconcept aan de eindgebruiker.



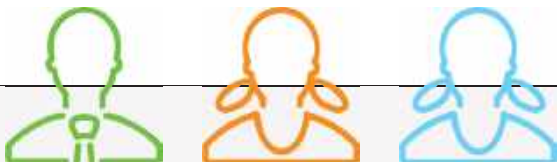
De vastgoedeigenaar en/of belegger:

- Draagt over het algemeen nog beperkt bij aan de doorontwikkeling van de deelmobiliteitsoplossing, inclusief de communicatie. Deze partijen hebben echter behoefte aan duidelijkheid over het mobiliteitsconcept en hoe dit op langere termijn functioneert, waaronder de instandhouding ervan;
- Kan in samenwerking met de mobiliteitsaanbieder, ervoor zorgen dat (nieuwe) bewoners goed geïnformeerd worden en blijven over het mobiliteitsconcept en de bijbehorende mogelijkheden;
- Noot: het is belangrijk om onderscheid te maken tussen verschillende types vastgoedeigenaren, zoals woningcorporaties en particuliere eigenaren. Woningcorporaties hebben vaak sociale en maatschappelijke doelstellingen, terwijl particuliere eigenaren meer gericht zijn op rendement en de belangen van hun huurders of kopers. Voor particuliere eigenaren is het essentieel dat zij goed geïnformeerd zijn over het mobiliteitsconcept, aangezien dit directe invloed heeft op de aantrekkelijkheid van hun vastgoed voor (nieuwe) bewoners.



De eindgebruiker:

- Moet zich nog vestigen en ontwikkelen in de nieuwe woonomgeving, wat kan resulteren in een onzekere opstartperiode met een onvoorspelbare vraag naar het aangeboden mobiliteitsaanbod;
- Heeft ook niet altijd een bewuste keus gemaakt om in een specifieke woonomgeving te wonen. Zo staan toekomstige inwoners van sociale huurwoningen soms jaren op een wachtlijst voordat zij in aanmerking komen voor een woning. Zij hebben vaak ook minder mogelijkheden tot bijvoorbeeld thuiswerken en/of hebben onregelmatige diensten die maken dat STOMP minder geschikt is voor het woon-werkverkeer. Deze groep verdient dan ook speciale aandacht, want hier kan begrijpelijkerwijs de meeste weerstand vandaan komen;
- Moet ook onderscheiden worden van de niet-gebruikers. Eindgebruikers dienen voorafgaand aan de aankoop van het vastgoed goed geïnformeerd te worden over de (on)mogelijkheden die het mobiliteits- en parkeerconcept biedt. Dit geldt voor het recht op een parkeervergunning of op een parkeerplaats in de garage, maar ook voor het deelmobiliteitsconcept en de periode waarin dit wordt aangeboden en tegen welke voorwaarden; niet-gebruikers hebben behoefte aan gerichte communicatie om hen bewust te maken van de voordelen van het deelmobiliteitsaanbod. Consequente herinneringen aan de mogelijkheden van de deelauto kunnen hen helpen om op termijn gebruikers te worden;
- Zou geregeld informatie kunnen ontvangen over de beschikbaarheid van het deelautoaanbod, inclusief inzicht in wanneer de deelauto vaak gebruikt wordt en wanneer deze beschikbaar is. Dit kan helpen om de drempel voor gebruik te verlagen, omdat gebruikers hun gebruik kunnen plannen rondom deze informatie;
- Kan ook de tweede bewoner zijn die, niet zoals de eerste bewoners, voldoende over het woonconcept worden geïnformeerd door de ontwikkelaar/ vastgoedeigenaar.

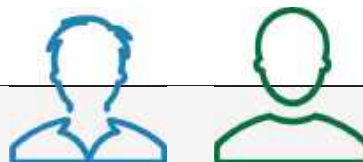


Beleidsadviseurs

De Beleidsmedewerker Deelmobiliteit van de gemeente Zwolle signaleert een belangrijk knelpunt: de ontwikkeling van deelmobiliteitsoplossingen in de gemeente is momenteel te versnipperd (knelpunt 1). Wanneer er niet voldoende wordt gestuurd op het ontstaan van plot overstijgende deelmobiliteitsoplossingen, bestaat het risico dat deze oplossingen niet rendabel zijn. Dit is in principe geen probleem als de mobiliteitsvraag binnen de afzonderlijke gebieden zelfvoorzienend is en het systeem op termijn kan functioneren. Echter, zodra ontwikkelaars na een bepaalde periode hun betrokkenheid bij het mobiliteitsconcept beëindigen, leidt dit tot een gebrek aan continuïteit in het aanbod.

Bovendien is er een risico voor de uitwisseling van voertuigen tussen verschillende gebieden. In het kader van de gemeentelijke doelstelling om 'Nieuwe hubs te helpen bestaande wijken en buurten om minder ruimte kwijt te zijn aan parkeren', is het essentieel dat er voldoende markt is voor deelmobiliteitsaanbieders in Zwolle. Momenteel lijkt er een gebrek aan interesse van deze aanbieders, wat de noodzaak aan het licht brengt om als gemeente te overwegen om te werken met een stadsbrede concessie. Deze concessie zou eisen en voorwaarden kunnen bevatten met betrekking tot beschikbaarheid, betaalbaarheid en toegankelijkheid van het deelmobiliteitsaanbod.

Daarnaast heeft de beleidsmedewerker weinig inzicht in het gebruik van deelvoertuigen binnen gebiedsontwikkelingen, wat het moeilijk maakt om te evalueren of de deelmobiliteitsconcepten daadwerkelijk voldoen aan de behoeften van verschillende doelgroepen, zoals (jonge) inwoners met lage inkomens. Dit gebrek aan zichtbaarheid belemmert de gemeente in haar vermogen om beleidsmatig te sturen en evalueren, wat wederom de realisatie van gemeentelijke doelstellingen (knelpunt 2) onder druk zet.



professionals

De Projectmanager Gebiedsontwikkeling van de gemeente Rotterdam merkt dat projectontwikkelaars graag gebruik maken van de mogelijkheid om een parkeernormkorting te krijgen in ruil voor het aanbieden van deelmobiliteit. Het vastgestelde beleid schrijft voor dat projectontwikkelaars in ruil voor deze korting voor een minimale periode van 10 jaar een deelmobiliteitsoplossing moet garanderen waarbij een vastgesteld aantal deelvoertuigen wordt aangeboden. De praktijk leert echter dat er sprake is van een mismatch tussen de tijdshorizon van de gemeente, de projectontwikkelaar en de mobiliteitsaanbieder (knelpunt 3). De deelmobiliteitsaanbieders committeren zich niet aan een periode van 10 jaar en wensen de flexibiliteit om vraagafhankelijk het deelmobiliteitsaanbod op- en af te schalen. Ook draagt de projectontwikkelaar haar rol normaal gesproken over aan de vastgoedeigenaren na de oplevering van het project. Daarom wil de Projectmanager Gebiedsontwikkeling de verantwoordelijkheid voor de doorontwikkeling van de deelmobiliteitsoplossing na oplevering goed beleggen. Hij merkt in de huidige praktijk dat dit niet goed ingeregeld is en dat er in veel projecten nu geen partij is die zorg draagt voor het monitoren van de deelmobiliteitsoplossing en de communicatie erover met de gebruikers en de gemeente (knelpunt 4).

3. WELKE KEUZES HEB IK ALS BELEIDSADVISEUR?



3.1 WAARDE VAN SPECIFIEK BELEID VOOR DEELMOBILITEIT BIJ GEBIEDSONTWIKKELING

De waarde van specifiek beleid voor deelmobiliteit is veelzijdig. Door duidelijke richtlijnen en beleidsdoelstellingen te formuleren kan de gemeente er voor zorgen dat:

- Deelmobiliteit beter aansluit op de specifieke en veranderende behoeften en kenmerken van nieuwe ontwikkelingen zodat zij haar lange termijn visie op het vlak van mobiliteit kan waarborgen;
- Deelmobiliteit in nieuwe gebieden aansluit bij het bestaande aanbod in de omliggende wijken;
- Er continuïteit is in het deelmobiliteitsaanbod, zelfs als een aanbieder failliet gaat of er veranderingen in eigenaarschap optreden;
- Er een breder scala aan mobiliteitsoplossingen wordt ontwikkeld, waardoor bewoners toegang krijgen tot diverse en andere opties dan de privé-auto;
- Deelmobiliteitsoplossingen ook toegankelijk zijn voor mensen met een laag inkomen.

3.3 MOGELIJKE BELEIDSMATIGE ARCHETYPEN VOOR GEBIEDSONTWIKKELING

Introductie archetypen

Bij het organiseren van deelmobiliteit binnen een gebiedsontwikkeling is het belangrijk dat een gemeente consistent is in haar rol en verantwoordelijkheid. Beleidsadviseurs kunnen deze consistentie waarborgen door vooraf te bepalen welke rol de gemeente aanneemt in de samenwerking met ontwikkelaars en mobiliteitsaanbieders en deze rol expliciet vast te leggen in de samenwerking. De gekozen rol heeft implicaties voor de manier waarop deelmobiliteit wordt georganiseerd, bekostigd en geëvalueerd.

Bij het kiezen van een rol is het belangrijk om te overwegen welke verantwoordelijkheden en risico's de gemeente wil en kan dragen, en hoe de samenwerking met andere stakeholders kan worden vormgegeven.

Als handvat bij de keuze introduceren we in onderstaande tabel drie archetypen, inclusief de beschrijving, wanneer dit archetype een geschikte optie is en de betekenis voor de rol en verantwoordelijkheid van de gemeente:

Voor ieder archetype, beschrijven we hierna de specifieke implicaties en aandachtspunten die zij met zich meebrengen, zoals de mate van regie (op kwaliteit, aanbod en prijsstelling), financiële haalbaarheid en risico's (organisatorisch, financieel, juridisch, beheer en monitoring, maatschappelijk en ruimtelijk). Dit kan beleidsadviseurs helpen bij het maken van geïnformeerde keuzes over de rol die hun gemeente kan spelen in het organiseren van deelmobiliteit binnen gebiedsontwikkelingen.

3.2 MOGELIJKHEDEN VOOR GEMEENTEBREDE EN GEBIEDSGERICHTE MOBILITEITSPANNEN

In de meeste gemeenten ontbreekt momenteel een duidelijke kaderstellende, gemeentebrede mobiliteitsvisie als basis voor gebiedspecifieke plannen. Deze plannen bieden generieke richtlijnen, zoals het bevorderen van duurzame vervoerswijzen, het optimaliseren van verkeersdoorstroming, het creëren van veilige fiets- en voetpaden, en het integreren van verschillende vervoersmodaliteiten. Een gemeentebrede visie kan daarom bijdragen aan de samenhang en coherentie tussen verschillende gemeentelijke projecten en initiatieven, en kan de gemeente een kader bieden om projecten en initiatieven te monitoren en evalueren.

Enkele grotere gemeenten met ambitieuze gebiedsontwikkelingen hebben in de afgelopen jaren dergelijke plannen opgesteld, zoals gemeente Eindhoven voor Strijp-S en Zwolle voor de Spoorzone. Het blijft van belang dat de specifieke gebiedsuitwerkingen ook hun eigen afwegingen maken, afgestemd op de lokale context en knelpunten. Hierbij kan er bijvoorbeeld een afwijkend parkeerbeleid worden gehanteerd of kan de gemeente een sturende rol aannemen bij de ontwikkeling van deelmobiliteitshubs. Een voorbeeld hiervan is de gemeente Rotterdam, die specifiek voor de gebiedsontwikkeling Merwe-Vierhavens (M4H) beleid heeft ontwikkeld dat een meer sturende rol toekent aan de ontwikkeling en exploitatie van mobiliteitshubs dan vastgelegd in de gemeentelijke visie.

Archetype	Geschikt bij	Betekenis voor rol en verantwoordelijkheid gemeente in het gebied t.a.v. deelmobiliteit
 Archetype 1: Volledig marktgedreven Donkerblauw	Beperkt maatschappelijk belang en privaat grondbezit	Beperkte toetsende rol door meegeven van kaders en toetsen op vergunningen en beleid
 Archetype 2: Informele en formele publiek-private samenwerking (PPS) Lichtblauw	Duidelijk stedelijk en maatschappelijk belang en een mix van privaat en gemeentelijk grondbezit	Coördinerende en sturende rol bij de realisatie (en mogelijk ook exploitatie) van de (deel)mobiliteit en het contractmanagement
 Archetype 3: Volledig geregisseerd door de gemeente Geel	Groot stedelijk en maatschappelijk belang	Volledig verantwoordelijk voor de ontwikkeling, monitoring en evaluatie van de (deel)mobiliteit en het contractmanagement

Tabel 1. Archetypen en verschillende rollen en verantwoordelijkheden gemeente.

● **Archetype 1: volledig marktgedreven**

Het meest voorkomende archetype in de huidige praktijk van gebiedsontwikkeling is het 'marktgedreven' model, dat een privaat initiatief betreft dat wordt geïnitieerd door private grondeigenaren. Hiervan is in de meeste gemeenten sprake, zeker in kleinere gemeenten met beperkte middelen¹⁰.

In dit archetype heeft de gemeente doorgaans niet of slechts heel beperkt een kaderstellende gemeentebrede visie uitgewerkt voor deelmobiliteit die als basis kan dienen voor gebieds-specifieke plannen. De gemeente heeft daardoor een lichte, toetsende rol waarbij ze kaders meegeeft aan de projectontwikkelaars en deelmobiliteitsaanbieders die de deelmobiliteit realiseren en exploiteren. Eigendom van de parkeerplaatsen ligt bij de ontwikkelaar (of in een later stadium VvE's en beleggers) en deervoertuigen staan in principe op deze parkeerplaatsen in plaats van in de openbare ruimte. Gemeenten hebben in dit archetype doorgaans geen contractuele relatie met deelmobiliteitsaanbieders omdat deze worden geselecteerd door de projectontwikkelaars.

Wanneer een privaat initiatief sterk aansluit bij het publieke belang en de ambities van de gemeente, dan kan de gemeente ervoor kiezen om actiever betrokken te zijn. In dit geval zal de gemeente zich inzetten om de initiatiefnemer de nodige planologische zekerheid te bieden door actiever bij te dragen en mee te denken over de planologische planproducten. Ook kan de gemeente proactief de benodigde gronden en vastgoed verwerven om de ontwikkeling te faciliteren. Vaak leidt een dergelijk privé-initiatief tot de vorming van een samenwerking tussen de gemeente en de initiatiefnemer, waardoor het plan verder kan worden ontwikkeld. Daarnaast heeft de gemeente toegang tot instrumenten zoals subsidies die het private initiatief kunnen stimuleren. Tot slot kan de gemeente instrumenten inzetten die de samenhang tussen ontwikkelingen kan vergroten en samenwerkingen tussen partijen kan versterken¹¹.

Type instrumenten	Voorbeeld
Visie-formulerende instrumenten	• Stedelijke beleidsdocumenten, stadsvisie, woonvisies, convenanten e.d.; • Masterplannen, gebiedsvisies, spelregelkaarten.
Juridisch-planologische en privaatrechtelijke instrumenten	• Structuur-/omgevingsvisies, omgevingsplan; • Projectbesluit, beheersverordening, algemene regels, verordeningen, parkeernormen, publiek-private overeenkomsten, contracten.
Kosten- en risicobeperkende instrumenten	• Subsidies; • Belastingmaatregelen; • Actieve grondverwerving, onteigening; • Infra-investeringen.
Instrumenten die samenhang tussen ontwikkelingen vergroten	• Netwerkvorming, ketensamenwerking; • Samenwerkingsverbanden, partnerschap; • Marktconsultatie, marktinformatie; • Procesbegeleiding, conflictbestrijding en vertrouwen; • Informatieloketten, gebiedsmanagers.

Tabel 2. Mogelijk instrumentarium bij private initiatieven¹².

¹⁰ Voor praktijkvoorbeelden zie ook gebiedsontwikkeling Weesperluis in Weesp en De Caai in Eindhoven <https://www.bpd.nl/media/kfvgtryb/partnerschapmodel-bpd-bouwfonds-gebiedsontwikkeling.pdf>

¹¹ Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2019, Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden, p. 37 (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties).

¹² Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2019, Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties).

● Implicaties en aandachtspunten van keuze voor rol van archetype 1

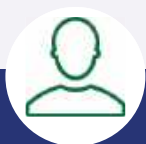
In dit archetype doen zich de meeste van de huidige knelpunten voor. De belangrijkste implicaties van dit archetypen zijn als volgt:

- *Risico op versnippering van losstaande deelmobiliteitsoplossingen (knelpunt 1):* de gemeente laat de verantwoordelijkheid voor deelmobiliteit grotendeels bij marktpartijen, waardoor de regie op schaal en harmonisatie binnen de stad beperkt is. Dit kan ertoe leiden dat deelmobiliteitsoplossingen per project verschillen en niet goed op elkaar aansluiten, wat inefficiënties en versnippering in het aanbod kan veroorzaken. Dit kan leiden tot gebrek aan uitwisselbaarheid van aanboden een te kleine schaal om het interessant te laten zijn voor aanbieders. Door meer stadsbreed te registreren, kan de gemeente zorgen voor meer samenhang, schaalvoordelen en een gebruiksvriendelijker mobiliteitssysteem;
- *Beperkte invloed op de bijdrage van de deelmobiliteitsoplossing aan gemeentelijke doelstellingen (knelpunt 2):* doordat de verantwoordelijkheid voor het aanbod van deelmobiliteit en de bijbehorende parkeerplaatsen bij de ontwikkelaars ligt, heeft de gemeente minder directe controle over de kwaliteit en toegankelijkheid van deze mobiliteitsopties. De gemeente kan vanuit deze rol met name zorgen voor het scheppen van de juiste condities voor deelmobiliteit. Voorwaarde hiervoor is dat de gemeente zorgt voor flankerend beleid (o.a. gereguleerd parkeren en lage parkeernorm) en voldoende infrastructuur (parkeerruimte en laadinfrastructuur).
- *Beperkte risico's ten aanzien van financiën:* de financiële risico's van de ontwikkeling en exploitatie van de deelmobiliteitsdienst liggen voornamelijk bij ontwikkelaars en aanbieders en niet bij de gemeente;
- *Risico op niet nakomen van afspraken door marktpartijen:* de gemeente dient zorg te dragen voor naleving van gemaakte afspraken met de projectontwikkelaars en deelmobiliteitsaanbieders. Een aandachtspunt hierbij is dat marktpartijen in de praktijk de deelmobiliteitsdienst stopzetten of afschalen als de financiële business case ervan tegenvalt, zeker wanneer de gemeente hier niet op monitort en handhaaft. Belangrijk is daarom om monitoring van de deelmobiliteitsoplossing en communicatie naar bewoners in te laten richten. De gemeente moet zorgen dat het bij het niet naleven van afspraken sancties kan opleggen en kan instappen als gemeente wanneer een marktpartij niet levert.

Conclusie

Op basis van voorgaande kan worden geconcludeerd dat gemeenten vanuit archetype 1 (volledig marktgedreven) slechts beperkt kunnen sturen op de gewenste mobiliteitstransitie. Dit komt omdat de verantwoordelijkheid voor het aanbieden van deelmobiliteit voornamelijk bij projectontwikkelaars en marktpartijen ligt. Hierdoor is er een geringe invloed van de gemeente op belangrijke aspecten zoals de kwaliteit, toegankelijkheid en integratie van deelmobiliteitsoplossingen. In deze rol fungeert de gemeente voornamelijk als toetsend orgaan, waarbij zij kaders en richtlijnen vaststelt via beleidsdocumenten en vergunningen, maar niet actief betrokken is bij de realisatie of exploitatie van deelmobiliteitsdiensten. Deze benadering leidt vaak tot een versnipperd aanbod, waarbij verschillende projecten hun eigen, vaak niet-onderling afgestemde, mobiliteitsoplossingen creëren. Hierdoor kunnen de gemeenten niet effectief sturen op een coherente en robuuste mobiliteitsinfrastructuur die aansluit bij de bredere strategische doelstellingen op het gebied van duurzaamheid, bereikbaarheid en leefbaarheid. Uit gesprekken met verschillende gemeenten en recent onderzoek blijkt dat gemeenten in toenemende mate een grotere rol willen pakken om meer invloed uit te oefenen op de ontwikkeling van een toekomstbestendig deelmobiliteitsaanbod. Zonder deze regie dreigt versnippering, waarbij elk project afzonderlijk deelmobiliteit organiseert zonder samenhang of lange termijnvisie. Dit kan leiden tot inefficiënt gebruik, beperkte beschikbaarheid en een aanbod dat onvoldoende aansluit op stedelijke mobiliteitsdoelen. Door een actievere rol te nemen, kunnen gemeenten zorgen voor betere integratie, schaalvoordelen en een robuuster mobiliteitssysteem. Grofweg zijn hier twee mogelijkheden voor:

- Door het participeren in een publiek-private samenwerking op gebiedsniveau (archetype 2);
- Door een regisserende rol te pakken als gemeente (archetype 3).



Beleidsadviseur

Voor de beleidsadviseur van de gemeente Rotterdam zijn volgende afwegingen belangrijk geweest voor het toepassen van archetype 1 als rol bij gebiedsontwikkeling Little C.

Hier heeft de gemeente een lichte toetsende rol gehad, waarbij de ontwikkelaar verantwoordelijk is voor het mobiliteitsaanbod en er gebruik wordt gemaakt van een lagere parkeernorm en deelmobiliteitsoplossingen. Een leerpunt van de gemeente is dat het beperkt invulling heeft gegeven aan haar toetsende en monitorende rol waardoor het nu beperkt inzicht heeft in de wijze waarop de ontwikkelaar in samenwerking met deelmobiliteitsaanbieder de gemaakte afspraken is nagekomen ten aanzien van het deelmobiliteitsaanbod. De gemeente Rotterdam stuurt om deze reden in nieuwe gebiedsontwikkelingen meer op haar sturende en monitorende rol, zoals bij Clubhouse Boompjes.



Professionals

Voor de beleidsadviseur van de G40 gemeente zijn volgende implicaties belangrijk om rekening mee te houden in het geval van een gemeentelijke rol volgens archetype 1:

- Voor de adoptie van deelmobiliteit is het randvoorwaardelijk dat de gemeente flankerend beleid invoert, zoals gereguleerd parkeren en het hanteren van lage parkeernormen.
- Wel moet de gemeente vanuit haar toetsende rol zorgdragen op naleving van gemaakte afspraken met de projectontwikkelaars en deelmobiliteitsaanbieders door bij het niet naleven van afspraken sancties op te leggen.
- De gemeente kan de naleving van gemaakte afspraken monitoren door KPI's op stellen en prestatieafspraken en rapportageverplichtingen contractueel op te nemen in overeenkomsten met marktpartijen, zoals een anterieure overeenkomst.

Archetype 2: informele en formele publiek-private samenwerking

Bij een publiek-private samenwerking in een gebiedsontwikkeling werkt de gemeente samen met marktpartijen, zoals ontwikkelaars, woningcorporaties, institutionele beleggers en particuliere grondeigenaren aan de grondexploitatie. Dit kan plaatsvinden op basis van een joint venture bij overeenkomst, waarbij de samenwerking formeel is vastgesteld in een overeenkomst. In dit geval is er geen noodzaak om een aparte juridische entiteit op te richten om deze samenwerking te organiseren en vorm te geven. Dit is wel het geval in een joint venture bij rechtspersoon, waarbij de herverdeling van gronden via een gezamenlijke publiek-private onderneming (de grondexploitatiemaatschappij, GEM) de kern vormt van de samenwerking¹³. Als een gemeente en ontwikkelaars (of andere grondeigenaren) in een PPS gebiedsontwikkeling samenwerken dan kan het logisch zijn om ook deelmobiliteit via dezelfde constructie vorm te geven. De gemeente kan daarmee directer sturen op het mobiliteitsaanbod dan vanuit de archetype 1-rol.

In deze constructie stuurt de PPS de mobiliteitsregisseur aan, die zorgt dat vraag en aanbod van mobiliteit op elkaar zijn afgestemd en de benodigde (parkeer- en laad)infrastructuur gerealiseerd en geëxploiteerd wordt. Deze rol omvat de organisatie van de ontwikkeling, exploitatie en het beheer van diverse mobiliteitsdiensten en de bijhorende infrastructuur. Bij een formele PPS kan een speciale entiteit worden opgericht, die vaak aangeduid wordt als een mobiliteitsbedrijf. Dit bedrijf wordt dan veelal verantwoordelijk voor het beheer van parkeersystemen en het inkopen en monitoren van deelmobiliteitsdiensten. Het monitoren omvat het meten van het gebruik van de diensten en het aanpassen van het aanbod in overleg met gecontracteerde aanbieders. Bij stedelijke gebiedsontwikkelingen, waar zowel bewoners als bezoekers gebruikmaken van parkeervoorzieningen, kan het bezoekersaspect voor de gemeente een reden zijn om invloed uit te oefenen op het beheer van de (parkeer- en laad)infrastructuur en te kiezen voor een formele PPS.

Het opzetten van een PPS en het overeenkomen van de verdeling tussen verantwoordelijkheden en (financiële) risico's tussen de betrokken partijen kan complex en tijdrovend zijn. De deelnemende partijen hebben verschillende belangen en een verschillende tijdshorizon voor de rol die ze willen vervullen. Wanneer vastgoedontwikkelaars en investeerders vroegtijdig betrokken zijn bij de ontwikkeling van het deelmobiliteitsconcept en (een deel van de) risico's afdekken met een financiële bijdrage, dan kan daarmee het risicoprofiel voor de gemeente en deelmobiliteitsaanbieders lager worden¹⁴. Dit vergemakkelijkt het voor deelmobiliteitsaanbieders om tot een gezonde businesscase te komen. Het is daarbij belangrijk om de verantwoordelijkheid voor het organiseren en bekostigen van het deelmobiliteitsconcept al in de haalbaarheidsfase duidelijk vast te leggen. Het vroegtijdig betrekken van deelmobiliteitsaanbieders helpt daarnaast bij het ontwikkelen van een realistisch deelmobiliteitsaanbod voor de lange termijn. De daadwerkelijke contractering van de deelmobiliteitsdienst moet echter pas later plaatsvinden. Bijvoorbeeld tijdens de ontwerpfase, wanneer het organisatiemodel voor het gebied of vastgoed is vastgesteld en gebudgetteerd. Anders dan in archetype 1 kan de gemeente bij archetype 2, via haar rol in de PPS, directer sturen op het deelmobiliteitsaanbod en de selectie van deelmobiliteitsaanbieders.

Contracteren van deelmobiliteitsdiensten

Het contracteren van de deelmobiliteitsdiensten kan op verschillende manieren. In archetype 1 zijn het doorgaans de projectontwikkelaars die deelmobiliteitsaanbieders privaatrechtelijk contracteren. De gemeente heeft dan geen contractuele relatie met de mobiliteitsaanbieders die hun voertuigen op privaat terrein van de projectontwikkelaar aanbieden en kan hier ook niet direct op sturen. Wel kan de gemeente via de tender van de gronduitgifte richting projectontwikkelaars sturen door specifiek eisen op te nemen voor een mobiliteitsconcept. De projectontwikkelaar geeft hier dan in haar voorstel (evt. in samenwerking met mobiliteitsaanbieders) invulling aan.

De gemeente maakt wel direct afspraken met de aanbieders die hun voertuigen in de openbare ruimte neerzetten en heeft hier vaak ook een contractuele relatie mee. Gemeenten selecteren aanbieders van deeltweewielers vaak via (schaarse) vergunningen (meer informatie hierover in de handreiking). Deze selectie komt vooral voort uit de wens om te willen sturen op de hoeveelheid deeltweewielers en waar deze geparkeerd zijn. Dit laatste is minder relevant bij deelauto's. Daarom faciliteren de meeste gemeenten deelauto's in de openbare ruimte via het verlenen van een parkeervergunning en soms een vaste parkeerplaats (via een aanwijs- of parkeerbesluit).

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 is het belangrijk dat wordt voorkomen dat er een versplintering van losstaande deelmobiliteitsoplossingen ontstaat (zie de beschrijving van knelpunt 1 in hoofdstuk 2). Daarom wordt in sommige regio's aangesloten bij het huidige concessiesysteem voor regionaal openbaar vervoer, waarbij de provincie of vervoerregio de concessieverlener is. Dit kan de deelmobiliteit sterk positioneren binnen het regionale netwerk, zonder dat het per se onderdeel hoeft te zijn van de ov-concessie. Een voorbeeld hiervan zijn regionale afspraken rondom deeltweewielerssystemen (b.v. via een regionale aanbesteding) die bijvoorbeeld de provincie Noord-Holland voorbereidt voor de Gooi en Vechtstreek.

Specifiek voor deelmobiliteitsoplossingen binnen gebiedsontwikkelingen kan de gemeente in archetype 2 en 3 een directe rol spelen bij het contracteren van mobiliteitsaanbieders bij gebiedsontwikkelingen. In archetype 2 (een PPS) sluiten gemeente en marktpartijen een gezamenlijke (beheer- en exploitatie) overeenkomst voor de contractering of richten ze een nieuwe entiteit op in de vorm van gebiedsorganisatie en/of mobiliteitsbedrijf dat verantwoordelijk is voor het inkopen en het (laten) exploiteren van de deelmobiliteitsdiensten en het beheer van parkeersystemen. Vanuit het mobiliteitsbedrijf kan vervolgens een raamovereenkomst met de deelmobiliteitsaanbieder(s) worden gesloten. In archetype 3 pakt de gemeente een centrale regierol en neemt de volledige verantwoordelijkheid op zich voor de ontwikkeling van het mobiliteitsconcept en het zorgdragen voor de exploitatie ervan. De gemeente kan de deelmobiliteitspartijen dan contracteren of selecteren via een schaarse vergunning, aansluitend bij het gemeentelijk beleid. Het contracteren van deelmobiliteit (zowel deelauto's als deeltweewielers) via een concessie voor specifiek één gebiedsontwikkeling is bijvoorbeeld gebeurd bij de gebiedsontwikkelingen van Nieuwe Delft en Crailo. Op gemeentelijk niveau is ook een mogelijkheid, maar alleen in archetype 3 (zie archetype 3 voor een verdere toelichting).

¹³ Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2019, Een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

¹⁴ Innovatief ontwikkelmodel geeft overheid meer regie bij gebiedstransformatie (van Keulen; Elderhorst, 2023).

Implicaties en aandachtspunten van keuze voor rol van archetype 2:

- Minder risico op versnippering van losstaande deelmobiliteitsoplossingen (knelpunt 1): Door samen te werken met de verschillende ontwikkelaars (en eventueel andere partijen in de PPS) kan de gemeente een meer geïntegreerd en minder versnipperd mobiliteitsaanbod (van zowel deelvoertuigen als parkeerruimte) creëren in het te ontwikkelen gebied (knelpunt 1). Dit kan leiden tot een efficiëntere exploitatie van het deelmobiliteitsaanbod, wat de gebruikservaring voor bewoners en bezoekers kan verbeteren;
- Directe sturingsmogelijkheden: in het geval van een formele publiek-private samenwerking kan de gemeente directe invloed uitoefenen op de mobiliteitsdiensten door een speciaal opgerichte entiteit, zoals een mobiliteitsbedrijf. Deze entiteit kan verantwoordelijk zijn voor het inkopen van deelmobiliteitsdiensten en het beheer van parkeersystemen, wat de gemeente meer controle geeft over de kwaliteit, prijsstelling en beschikbaarheid van de diensten, bijvoorbeeld voor specifieke doelgroep zoals sociale huurder;
- Grotere risico's ten aanzien van organisatie: De gemeente kan sturing uitoefenen via samenwerking en coördinatie. Dit vereist continue afstemming en communicatie met de ontwikkelaars en mobiliteitsaanbieders. Er is een grotere kans op conflicten over beleidsdoelen en uitvoering. Dit vergt voldoende capaciteit bij de gemeente en eventueel professionele ondersteuning. Door samenwerkingspartners te selecteren in de vroege fase van gebiedsontwikkeling kan de gemeente risico's met betrekking tot grondbezit en investeringen delen met marktpartijen. Dit kan leiden tot een meer evenwichtige verdeling van verantwoordelijkheden en een grotere kans op succesvolle uitkomsten in de ontwikkeling en uitvoering van mobiliteitsoplossingen. Het is hierbij belangrijk dat de gemeente partners selecteert die zich willen inzetten voor de lange termijn, tot en met de gebruiksfase van de mobiliteitsopties. Dit vereist een zorgvuldige evaluatie van de betrokken partijen op basis van hun expertise, betrouwbaarheid en ervaring in samenwerking binnen een publiek-private context;
- Grotere risico's ten aanzien van bekostiging: Financiële risico's kunnen gedeeld worden, maar de gemeente moet wel bereid zijn om te investeren of subsidies te verstrekken om de samenwerking te faciliteren. Dit kan resulteren in een meer duurzame ontwikkeling van deelmobiliteit, maar ook in hogere initiële kosten voor de gemeente dan in archetype 1.

Conclusie

Op basis van het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat gemeenten vanuit de PPS-rol (archetype 2) veel directer kunnen sturen op (gemeentelijke doelstellingen middels) het mobiliteitsaanbod dan in archetype 1. Daardoor kan de gemeente middels deze rol een groot deel van de genoemde knelpunten (beschreven in hoofdstuk 2) ondervangen, waaronder het risico op versnippering van losstaande deelmobiliteitsoplossingen. Het opzetten van een PPS is qua organisatiestructuur doorgaans wel complex, waardoor dit archetype voornamelijk relevant is bij grotere gebiedsontwikkelingen (minimaal 1000+ woningen). Utrecht is hier een voorbeeld van. De gemeente Utrecht heeft bij deze ontwikkeling gekozen voor het opzetten van een formele PPS, waarbij ze kan sturen op de ontwikkeling en exploitatie van het mobiliteitsconcept. De implicatie van een grotere gemeentelijke rol via een PPS is dat dit meer inzet vergt, evenals een grotere bereidheid om investerings- en exploitatierisico's te dragen tijdens de transitie¹⁵.



Beleidsadviseur

Voor de beleidsadviseur van de gemeente Eindhoven zijn volgende afwegingen belangrijk geweest voor het toepassen van archetype 2 als sturingsmodel:

- Het betreft een grotere binnenstedelijke verdichting in de bestaande stad met een woonopgave van minimaal 1000+ woningen en een versnipperde grondeigendom. Als de gemeente wil sturen op beleidsopgaves voor het gebied dan vereist dit een coherente aanpak met andere grondeigenaren;
- Vanuit bereikbaarheid zijn huidige beleidskaders niet voldoende. Door toename van autoverkeer in het nieuwe gebied zou de bereikbaarheid van de omgeving in het gedrang komen.

Daarnaast zijn er enkele belangrijke overwegingen die voortkomen uit de ervaringen op Strijp-S en andere projecten, die relevant zijn bij de keuze voor een formele en/of informele PPS-samenwerking:

- In het geval van overprogrammering van het aantal parkeerplekken in eerdere fases kan dit in latere fases worden bijgesteld. De gebiedsorganisatie Mobility-S kan, op basis van daadwerkelijk gebruik en de flexibele toekenning van parkeerplekken aan ontwikkelingen, tussentijds bijsturen;
- Een belangrijk aspect op Strijp-S voor de organisatie Mobility-S is dat de woningbouwopgave een decennia durende ontwikkeling is, waarbij de parkeeropgave en de mobiliteitsopgave voortdurend veranderen. Het betreft een combinatie van sloop-nieuwbouw, transformatie en reguliere nieuwbouw. Om te voorkomen dat elke ontwikkeling afzonderlijk zijn eigen oplossingen moet organiseren, is er middels de PPS in een gebiedsbrede organisatie geïnvesteerd die flexibiliteit kan garanderen. Kortom, de factor tijd in combinatie met flexibiliteit is cruciaal.

¹⁵ Eindrapportage Deelmobiliteit in Gebiedsontwikkeling (2024).

Archetype 3: volledig geregisseerd door de gemeente

De gemeente pakt in dit archetype een centrale regierol en neemt de volledige verantwoordelijkheid op zich voor de ontwikkeling. Ze ontwerpt en organiseert de exploitatie en draagt een deel van de financiële risico's die daarmee gepaard gaan. Deze regierol loont vooral wanneer de gemeente deze coördineert over meerdere gebiedsontwikkelingen. Op deze manier kan de gemeente deelmobiliteit samenhangend ontwikkelen en laten aansluiten bij het deelmobiliteitsbeleid van de regio. Zo koppelt de gemeente Tilburg het vastgoed en deelmobiliteit in gebiedsontwikkelingen los om beter te kunnen sturen op het doel om 30.000 woningen te realiseren. Dit doet ze door vastgoedpartijen financieel te laten bijdragen aan een gemeentelijk fonds waarmee investeringen in deelmobiliteit in de hele gemeente bekostigd worden. De gemeente stelt eisen ten aanzien van de financiële bijdrage van de projectontwikkelaar en vastgoedbeleggers aan de continuïteit van het deelmobiliteitsconcept en kan dit contractueel vastleggen (middels een kettingbeding waardoor de verplichting op de financiële bijdrage wordt doorgelegd naar toekomstige vastgoedeigenaren bij een vastgoedtransactie).

Projectontwikkelaars geven aan dat ze dit in de basis (afhankelijk van de gevraagde financiële afdracht) een logisch samenwerkingsmodel vinden omdat ze hierdoor kunnen concentreren op hun kernactiviteiten waardoor de woningbouwproductie versneld kan worden. Het voordeel van dit model voor de gemeente is dat het hierdoor het deelmobiliteitsaanbod volledig kan registreren in samenhang met het stadsbrede netwerk en in lijn met de gemeentelijke doelstellingen. Het geld uit het mobiliteitsfonds kan ingezet worden voor de realisatie van deelauto standplaatsen, mobiliteitshubs en communicatie om deelmobiliteit onder de aandacht van de bewoners te brengen. Een deel van dat fonds kan ook beschikbaar worden gesteld om deelmobiliteit voor sociaal maatschappelijke bestemmingen te realiseren. Een nadeel van dit model is dat de gemeente volledig de verantwoordelijkheid en de financiële risico's van het deelmobiliteitsconcept draagt.

Contracteren van deelmobiliteitsdiensten via een gemeentelijke concessie in archetype 3

Een voordeel van deze aanpak is dat er gemeentebreed kan worden gestuurd op een eenduidig en consistent deelmobiliteitsaanbod dat aansluit bij de behoeften van zowel bewoners als bezoekers. Een voordeel hiervan is dat versnippering van deelmobiliteitsoplossingen voorkomen kan worden (knelpunt 2) en gestuurd kan worden op het ontstaan van een netwerk op het schaalniveau van de gemeente. Dit maakt het makkelijk en overzichtelijk voor de eindgebruikers en economisch aantrekkelijk voor de geselecteerde aanbieders. De gemeente kan daarbij ook coördineren met omliggende gemeenten, eventueel via regionale overheden (provincie, vervoerregio's en andere samenwerkingsverbanden), om het ontstaan van een (interoperabel) regionaal netwerk te realiseren. Op deze manier kan er worden afgedwongen dat er ook deelvoertuigen worden geplaatst op locaties waar marktpartijen ze zonder overheidssturing niet zouden plaatsen omdat daar geen rendabele exploitatie mogelijk is. Een gevolg is wel dat er financiële ondersteuning vanuit overheden nodig is om dit mogelijk te maken.

Een ander nadeel van een concessie is dat er vooral sprake is van concurrentie tijdens de selectiefase. Een risico hierbij is dat in de markt van deelmobiliteit een incentive kan geven aan deelmobiliteitsaanbieders om (opportunistisch) beloften te maken die later niet nagekomen kunnen worden. In de praktijk breken gemeenten niet vaak een lopend contract open met een leverancier want een nieuwe concessieprocedure uitschrijven is tijdrovend en kostbaar. Een additioneel aandachtspunt bij concessies is dat verschillende grote deelmobiliteitsaanbieders niet inschrijven op concessies omdat ze vinden dat dat selectiemodel (momenteel) niet bij hun bedrijfsmodel past. Het is raadzaam om voorafgaand aan (de keuze voor) een selectie van deelmobiliteitsaanbieders een marktconsultatie te houden met deze partijen om ervoor te zorgen dat er voldoende aanbieders zijn die deelmobiliteit willen en kunnen aanbieden in het betreffende gebied en binnen de gestelde voorwaarden.

Archetype 3: volledig geregisseerd door de gemeente

- Minder risico op versnippering van losstaande deelmobiliteitsoplossingen (knelpunt 1): De keuze voor deze aanpak kan voortkomen uit een situatie van marktfalen, waarbij de gemeente streeft naar een breder mobiliteitsaanbod en uniformer aanbod dan de marktpartij zonder overheidsingrijpen zou aanbieden. De gemeente grijpt niet alleen in om te waarborgen dat er voldoende mobiliteitsopties beschikbaar zijn die passen bij de behoeften van de bewoners, maar ook zodat deze effectief worden geïntegreerd in het stedelijk netwerk voor de realisatie van een dekkend mobiliteitsnetwerk;
- Directe invloed op gemeentelijke doelstellingen (knelpunt 2): De gemeente heeft veel mogelijkheden om te sturen op gemeentelijke doelen, zoals het realiseren van duurzame en inclusieve mobiliteitsoplossingen die aansluiten bij de behoeften van de gemeenschap, zoals het toegankelijk en betaalbaar maken van het deelmobiliteitsaanbod. De flexibiliteit om bij te sturen kan resulteren in een meer adaptieve en responsieve aanpak;
- Grote risico's ten aanzien van organisatie: Door 100% eigenaar te zijn neemt de gemeente aanzienlijke verantwoordelijkheden op zich. Dit betekent dat zij niet alleen verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het mobiliteitsconcept, maar ook voor het beheer en de exploitatie ervan. De gemeente moet beschikken over de juiste expertise en capaciteiten om deze rol effectief te vervullen. Dit kan inhouden dat er extra personeel of middelen nodig zijn om de benodigde kennis en vaardigheden te ontwikkelen, wat weer invloed heeft op de gemeentelijke organisatie en haar structuur;
- Grotere risico's ten aanzien van bekostiging: Het dragen van de financiële lasten en risico's kan leiden tot druk op de gemeentelijke begroting. Het vereist zorgvuldige financiële planning en een duidelijke afstemming met het college en de raad. Dit biedt echter ook de mogelijkheid om voor langere termijn duurzame financiering en beleidsvorming vast te leggen.

Conclusie

Voor gemeenten biedt archetype 3 de meeste directe mogelijkheden en flexibiliteit om te sturen op de gemeentelijke doelstellingen en de (in hoofdstuk 2 beschreven) knelpunten te ondervangen.

Een gevolg van de rol is wel dat het meer gemeentelijke inzet vergt, evenals een grotere bereidheid om investerings- en exploitatierisico's te dragen tijdens de transitie¹⁶. De hogere gemeentelijke investeringen kunnen ook gevolgen hebben voor het benodigde ambtelijke en bestuurlijke besluitvormingstraject. Het is daarom belangrijk de juiste voorbereidingen te treffen voordat wordt overgegaan op deze gemeentelijke rolinvulling¹⁷. Hierbij is het belangrijk dat de gemeente de expertise in huis neemt of inkoop om deze rol op zich te nemen.

Een tussenmogelijkheid is dat gemeenten deze rol alleen pakken bij specifieke gebiedsontwikkelingen, zoals de gemeente Rotterdam doet bij de gebiedsontwikkeling Merwe-Vierhavens¹⁸. De gemeente maakt deze afweging op basis van bijvoorbeeld voldoende schaal, sturing, urgentie en/of noodzaak. Op plot- en gebiedsontwikkelingsniveau pakt de gemeente dan de verantwoordelijkheid voor het deelmobiliteitsaanbod, zonder dat ze grondeigenaar hoeft te zijn. De gemeente biedt de ontwikkelaar de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan een fonds specifiek voor dit gebied en daarmee zijn verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de ontwikkeling van het deelmobiliteitsaanbod 'af te kopen'. Deze aanpak is vooral logisch bij grote gebiedsontwikkelingen met een mobiliteitsconcept van enige schaal voor verschillende doelgroepen zoals bewoners, bezoekers en werknemers waarbij de gemeente bovengemiddeld wil kunnen sturen op het mobiliteitsconcept.



Beleidsadviseur

Voor de beleidsadviseur van de gemeente Zwolle zijn volgende afwegingen belangrijk geweest voor het toepassen van archetype 3 als sturingsmodel:

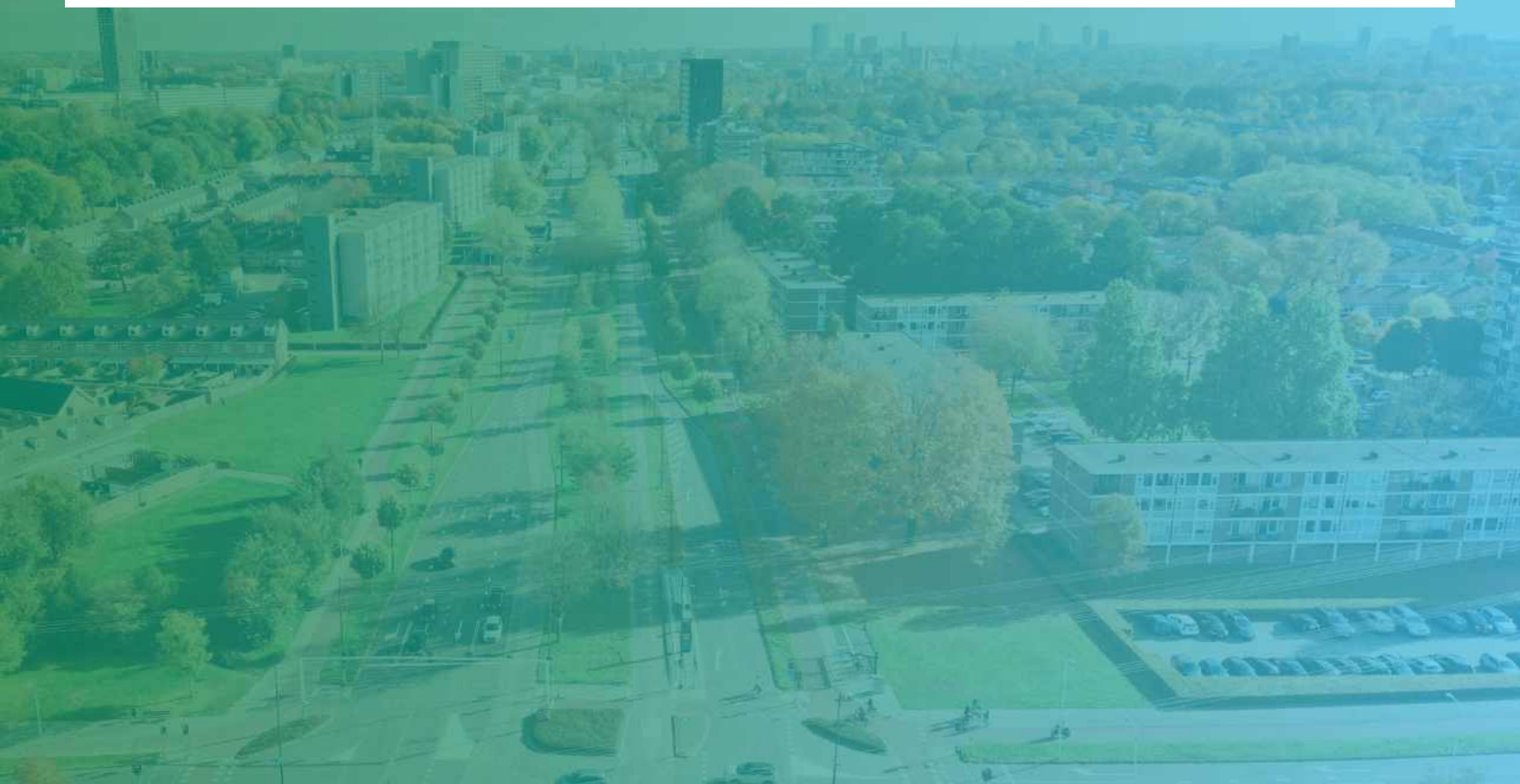
Gemeente Zwolle beschouwt deelmobiliteit als een essentiële voorwaarde voor het hanteren van een lage parkeernorm in de Spoorzone-gebiedsontwikkeling. Zwolle heeft daarnaast de intentie om de regie over deelmobiliteit op zich te nemen door een financiële bijdrage te vragen van ontwikkelaars en zelf een concessie uit te schrijven voor de exploitatie van de deelmobiliteit. De gemeente wenst hierbij te sturen op de fysieke integratie van deelmobiliteit, zoals het eisen dat deelauto's niet zichtbaar zijn en uitsluitend in garages worden geplaatst. Daarnaast kiest het met de "adaptieve ontwikkelstrategie mobiliteitshubs" voor een uniforme benadering. De reden dat de gemeente voor deze aanpak kiest is dat het realiseren van een stedelijk deelmobiliteitsnetwerk complex is en een lange termijn sturing vergt die door marktpartijen moeilijk wordt opgepakt.

¹⁶ Eindrapportage Deelmobiliteit in Gebiedsontwikkeling (2024).

¹⁷ Leidraad Gebiedsontwikkeling & Smart Mobility, 2023.

¹⁸ <https://rotterdamraad.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Item/05876b9b-f434-499f-a90c-90307eb0a914>

4. IMPLEMENTATIE IN DE PRAKTIJK



Dit hoofdstuk belicht hoe de ruimtelijke professional van de gemeente afspraken kan maken met ontwikkelaars om deelmobiliteit op een toekomstbestendige manier te organiseren. Het biedt een overzicht van de beschikbare instrumenten in elke fase en de noodzakelijke afspraken met externe partijen die gemaakt moeten worden om een duurzaam mobiliteitsconcept te realiseren binnen een gebiedsontwikkeling.

4.1 FASEN PROJECTPROCES LANGS TWEE SPOREN

Het projectproces van een gebiedsontwikkeling verloopt grofweg in vier fasen: initiatie, haalbaarheid, realisatie en beheer.

Spoor 1: de ruimtelijke inpassing van deelmobiliteit

Dit spoor richt zich op het creëren van een optimale ruimtelijke inpassing van deelmobiliteit binnen het ontwerp. Het doel is om deelmobiliteit toegankelijk en logisch te positioneren, zodat het gebruiksgemak voor de eindgebruiker centraal staat. Hierbij wordt het STOMP-principe als richtlijn gebruikt. Dit spoor omvat het maken van strategische keuzes over de locaties en typologieën van deelmobiliteit, waarbij rekening wordt gehouden met de veranderende behoeften van gebruikers en de interactie met de bredere infrastructuur.

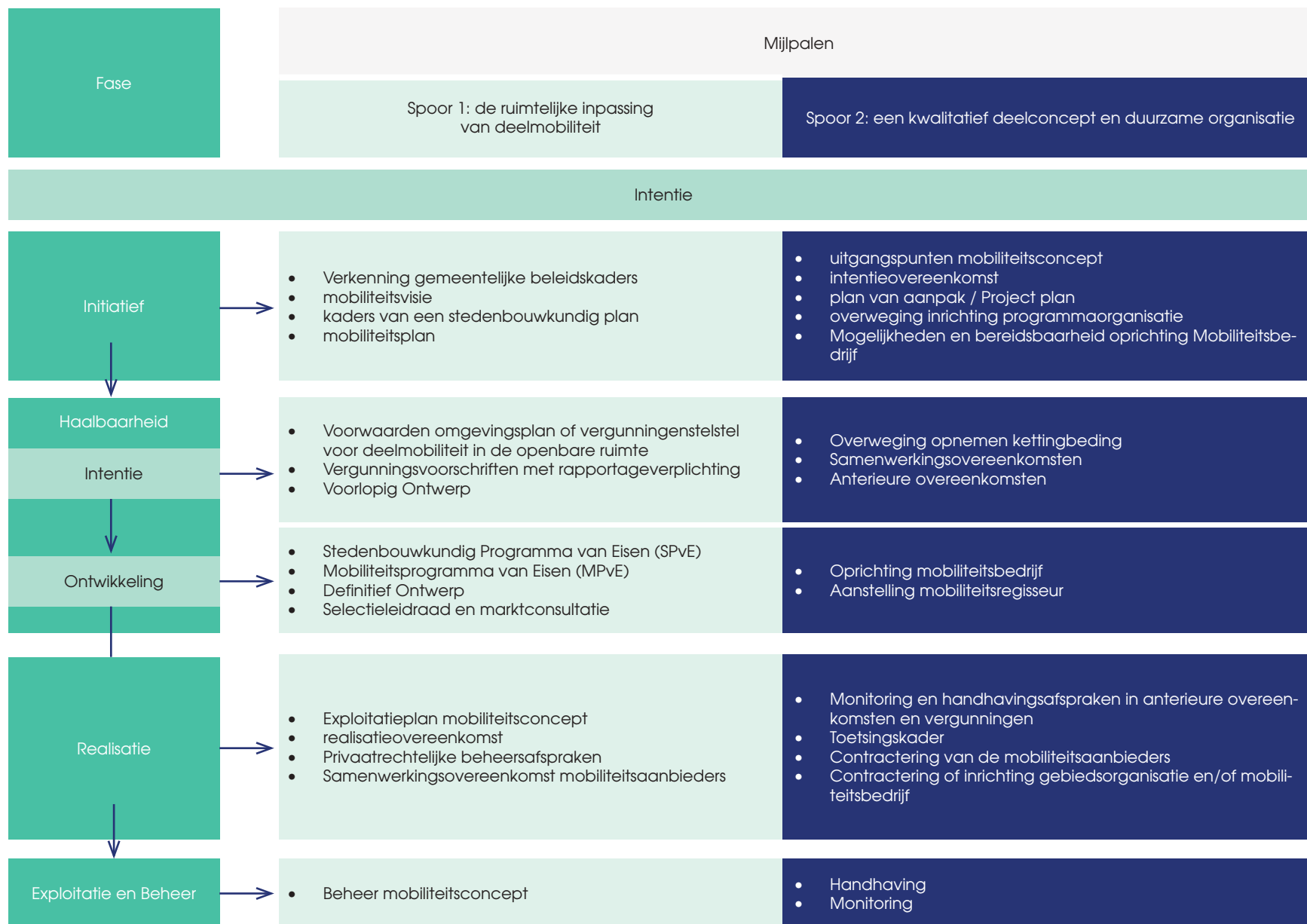
Spoor 2: kwalitatief deelconcept en duurzame organisatie

Het tweede spoor legt de focus op het ontwikkelen van een kwalitatief deelconcept dat duurzaam en flexibel is. Het benadrukt het belang van een duidelijke rol- en risicoverdeling tussen de betrokken partijen, waaronder ontwikkelaars, de gemeente en toekomstige eigenaars. In dit spoor worden afspraken gemaakt over prestaties, bekostiging, ingroei en andere operationele aspecten. Het doel is om een samenhangend en uitvoerbaar plan te creëren dat niet alleen voldoet aan de huidige behoeften, maar ook toekomstbestendig is.

Beide sporen zijn met elkaar verweven en dienen gelijktijdig aandacht te krijgen. In het overzicht hierna is te zien welke planproducten per spoor in de verschillende fasen moeten worden ontwikkeld. De rest van het hoofdstuk beschrijft in detail de verschillende fasen en de wijze waarop deelmobiliteit hierin geïntegreerd kan worden.



Ontwikkeling van de diverse (mobiliteits)planproducten en mobiliteitsmanagement in het gebiedsontwikkelproces



Figuur 2 Ontwikkeling van de diverse (mobiliteits)planproducten en mobiliteitsmanagement in het gebiedsontwikkelproces.

4.2 INITIATIEFFASE

De initiatieffase bouwt voort op gemeentelijke kaders en gemeentebrede (deel)mobiliteitsvisie (zoals een structuurvisie, gebiedsvisie, parkeerbeleid), voor zover aanwezig (zoals beschreven in hoofdstuk 3). Onderstaande tabel beschrijft de activiteiten die de gemeente moet uitvoeren, met onderscheid in:

- De uitgangspositie van een toetsende of (mede) ontwikkelende gemeente;
- De twee sporen in het gebiedsontwikkelingsproces:
 1. de ruimtelijke inpassing van deelmobiliteit en
 2. een kwalitatief deelconcept en duurzame organisatie;
- Benodigde (plan)producten (dikgedrukt) waarin afspraken worden vastgelegd.

Archetype	Spoor 1: De ruimtelijke inpassing van deelmobiliteit	Spoor 2: Een kwalitatief deelconcept en duurzame organisatie
Toetsend (archetype 1)	• Beoordeel en geef richting aan keuzes van ontwikkelaars op basis van stedelijke beleidsdocumenten, stadsvisie, woonvisie, masterplannen, gebiedsvisies e.d.	• Stel een globaal programma op met de belangrijkste hoofdlijnen en uitgangspunten voor de ontwikkelaars (toetsend aan de omgevingsvisie en omgevingsplan) zodat de inzet van deelmobiliteit, en de bijbehorende reductie van de parkeernorm te rechtvaardigen, planologisch goed worden geborgd
(Mede) Ontwikkeland (archetype 2 en 3)	• Voer een mobiliteitsanalyse en haalbaarheidsstudie uit; • Stel een mobiliteitsvisie op waarin de doelstellingen en ambities worden uiteengezet; • Ontwikkel samen met de andere grondeigenaren de kaders van een stedenbouwkundig plan waarin de omgevingsvisie verder aangescherpt en afgewogen wordt¹⁹; • Leg de mobiliteitsvisie en stedenbouwkundige kaders vast in een mobiliteitsplan ter invulling van de mobiliteitsparagraaf, als onderdeel van de aanvraag omgevingsvergunning	• Stel de uitgangspunten op van het mobiliteitsconcept die moeten worden vastgelegd in een Intentieovereenkomst of een Plan van Aanpak / Project plan waarin ook de wenselijkheid van het concept wordt onderzocht, inclusief een eerste beschrijving van de rolverdeling tussen gemeente en marktpartij(en); • Overweeg om een programmaorganisatie in te richten die de sturing, voortgang en samenhang van deelmobiliteitsmaatregelen bewaakt. Deze aanpak is vooral logisch bij grote gebiedsontwikkelingen met een mobiliteitsconcept van enige schaal voor verschillende doelgroepen zoals bewoners, bezoekers en werknemer. Zorg daarbij voor goede afstemming (deel)mobiliteitsplan met bredere (stedenbouwkundig) plan en afspraken gebiedsontwikkeling (en/of maak mobiliteit integraal onderdeel van brede plan en afspraken); • Verken daarbij ook de mogelijkheden en bereidheid voor de oprichting van een mobiliteitsbedrijf. Dit moet parallel worden gedaan aan de eerdere stappen (zie haalbaarheidsfase voor meer toelichting).

Tabel 3. Activiteiten voor de gemeente tijdens de initiatieffase.

¹⁹ Uitgebreide context plannen Merwedekanaalzone Bijlage bij bestuursadviezen Omgevingsvisie deel 2 Merwedekanaalzone en Stedenbouwkundig Plan Merwede.

4.3 HAALBAARHEIDSFASE

De haalbaarheidsfase omvat de definitiefase en de ontwerpfase. Hierin worden voor deel-mobiliteit meerdere plan- en projectproducten ingepast. In de definitiefase is het van belang dat deelmobiliteit op een integrale manier wordt ingebed in verschillende planproducten en overeenkomsten. De belangrijkste daarvan zijn:

- Stedenbouwkundig Programma van Eisen (SPvE);
- Voorlopig Ontwerp (VO)/ Schets Ruimtelijk Ontwerp;
- Samenwerkingsovereenkomst/ anterieure overeenkomst.

In de ontwerpfase wordt gestructureerd naar een eindontwerp toegewerkt, waarmee de vergunningsprocedure kan worden opgestart. De verschillende planproducten die in deze fase worden ontwikkeld, dienen als input voor de toetsing van het omgevingsplan en omvatten:

- Definitief Ontwerp (DO);
- De oprichting mobiliteitsregisseur (eventueel via een mobiliteitsbedrijf);
- Intentionele afspraken met aanbieders;
- Omgevingsplan;
- Selectieleidraad.

Archetype	Spoor 1: De ruimtelijke inpassing van deelmobiliteit	Spoor 2: Een kwalitatief deelconcept en duurzame organisatie
Toetsend (archetype 1)	• Stel voorwaarden aan vergunningen, zoals de omgevingsvergunning of vergunningenstelsel voor deelmobiliteit in de openbare ruimte (toetsend aan de beleidsregels deelmobiliteit). Houdt daarbij grip op het mobiliteitsconcept door het verbinden van vergunningvoorschriften met een rapportageverplichting en bijsturingsmogelijkheden; • Formuleer binnen het domein van parkeren over de volgende onderwerpen vergunningsvoorschriften: beschikbaarheid van deelauto's, verdeling van deelauto's en uitsluiting van bewoners van het recht op een vergunning; • Toets de planproducten van de ontwikkelaars op basis van geldende wet- en regelgeving, het omgevingsplan en de ontwerpcriteria	• Overweeg het opnemen van een kettingbeding om gemaakte afspraken over parkeren door te leggen aan nieuwe rechtsopvolgers in een anterieure overeenkomst met de projectontwikkelaar (of een andere privaatrechtelijke overeenkomst), bijvoorbeeld op straffe van een boete als dat niet gebeurt.
(Mede) Ontwikkeland (archetype 2 en 3)	• Leg in een Stedenbouwkundig Programma van Eisen (SPvE) vast wat er moet worden meegegeven aan het ruimtelijk ontwerp met betrekking tot deelmobiliteit; • Stel voor het specifieke onderwerp mobiliteit een 'Mobiliteitsprogramma van Eisen' (MPvE) op, met deelmobiliteit als onderdeel van het MPvE; • Pas in het Voorlopig Ontwerp (VO) / Schets Ruimtelijk Ontwerp deelmobiliteit ruimtelijk in, rekening houdend met parkeernormen en ontwerpprincipes zoals STOMP; • Leg in het Definitief Ontwerp (DO) de nadruk op het functioneren van het mobiliteitsconcept en de ruimtelijke mogelijkheden hiervoor; • Stel eisen op aan het mobiliteitsconcept en verwerk deze in een selectieleidraad voor mobiliteitsaanbieders. In een PPS (archetype 2) doet de gemeente dit samen met projectontwikkelaars. Bij eigen ontwikkeling (archetype 3) doet de gemeente dit zelf middels een vergunning, concessie of tender (zie ook hoofdstuk 3).	• Sluit samenwerkingsovereenkomsten met ontwikkelaars om afspraken vast te leggen over de verantwoordelijkheid voor het mobiliteitsconcept; • In een PPS (archetype 2) kunnen gemeente en ontwikkelaar (als onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst) een mobiliteitsbedrijf oprichten dat de verantwoordelijkheid draagt voor de assets, inclusief deelmobiliteit. Gemeente en marktpartijen delen binnen de PPS dan de investeringskosten van het mobiliteitsconcept, middels publiek-private bekostigingsstructuren of formele financiële overeenkomsten (zoals gezamenlijke inkoop) en subsidies. Het mobiliteitsbedrijf kan de rol als mobiliteitsregisseur (laten) vervullen en mobiliteitsaanbieders contracteren via een samenwerkingsovereenkomst (bv. raamovereenkomst).

Tabel 4. Activiteiten voor de gemeente tijdens de haalbaarheidsfase.

4.4 REALISATIEFASE

De realisatiefase richt zich op de daadwerkelijke uitvoering van de gebiedsontwikkeling, zoals gepland in de haalbaarheidsfase. In deze fase zijn de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen duidelijk. Het is belangrijk om een goed georganiseerd risicomanagement en een efficiënte uitvoeringsorganisatie op te zetten.

- Resultaat:
- Exploitatieplan mobiliteit voor aanbod bij oplevering bouwprogramma;
- Realisatieovereenkomst;
- Samenwerkingsovereenkomst voor contractering van mobiliteitsaanbieders, bijv. een concessieovereenkomst, raamovereenkomst (zie ook hoofdstuk 3);
- Beheer/exploitatieovereenkomst.

Archetype	Spoor 1: De ruimtelijke inpassing van deelmobiliteit	Spoor 2: Een kwalitatief deelconcept en duurzame organisatie
Toetsend (archetype 1)	• Start de gemeentelijke processen op om de benodigde ruimtelijke aanpassingen te doen voor deelvervoer en laadinfrastructuur in de openbare ruimte; • Sluit privaatrechtelijke beheerafspraken met marktpartijen.	• Maak specifiek afspraken met de ontwikkelaar en/of mobiliteitsaanbieder over monitoring (KPI's) en handhaving, leg deze vast in anterieure overeenkomsten of vergunningen; • Stel een toetsingskader op met daarin eisen en rapportageverplichtingen voor de mobiliteitsaanbieder(s); • Toets de contractering van de mobiliteitsaanbieders door projectontwikkelaar. Voorwaarde is dat in de gemeentelijke organisatie is ingeregeld dat er een aangewezen persoon is die verantwoordelijk is voor toetsing en naleving.
(Mede) Ontwikkeland (archetype 2 en 3)	• Formuleer en organiseer het mobiliteitsaanbod via een samenwerkingsovereenkomst met mobiliteitsaanbieders; • Implementeer het mobiliteitsconcept in de gebiedsontwikkeling en zorg daarbij voor voldoende communicatie over het deelmobiliteitsaanbod.	• In een PPS (archetype 2) sluiten gemeente en marktpartijen een gezamenlijke (beheer- en exploitatie) overeenkomst voor de contractering of richten ze een nieuwe entiteit op in de vorm van gebiedsorganisatie en/of mobilitéitsbedrijf dat verantwoordelijk is voor het inkopen en het (laten) exploiteren van de deelmobiliteitsdiensten en het beheer van parkeersystemen. Vanuit het mobiliteitsbedrijf kan vervolgens een raamovereenkomst met de deelmobiliteitsaanbieder(s) worden gesloten; • Bij eigen ontwikkeling (archetype 3) neemt de gemeente de volledige plicht voor realisatie van deelmobiliteit op zich en kan daar (juridisch) verantwoordelijk voor worden gehouden door derden. Marktpartijen dragen dan financieel bij ten behoeve van een mobiliteitsfonds.

Tabel 6. Activiteiten voor de gemeente tijdens de realisatiefase.

4.5 BEHEERFASE

In de exploitatie- en beheerfase is de gebiedsontwikkeling gerealiseerd. De focus ligt nu op het gebruik, beheer en onderhoud, totdat ingrijpende veranderingen aanpassingen noodzakelijk maken. In deze fase worden projecten overgedragen aan de eindgebruikers of eigenaren: woningen en winkels gaan naar beleggers en/of eigenaren, en openbare ruimtes en groenvoorzieningen naar de gemeente. Bij bedrijventerreinen of winkelcentra wordt het beheer vaak overgedragen aan een private partij of een speciaal opgericht bedrijf. Dit geldt ook voor de exploitatie van openbare parkeergarages en straatparkeren.

Resultaat:

Monitoring en handhaving aan de hand van vergunning of samenwerkingsovereenkomst.

Archetype	Spoor 1: De ruimtelijke inpassing van deelmobiliteit	Spoor 2: Een kwalitatief deelconcept en duurzame organisatie
Toetsend (archetype 1)	Beheer van het mobiliteitsconcept indien die zich in de openbare ruimte begeeft, zoals onderhoud van fysieke infrastructuur, monitoring en evaluatie, communicatie en informatievoorziening voor eindgebruikers;	Handhaaf om de beschikbaarheid van het deelmobiliteitsaanbod in te borgen, bijv. door een dwangsom op te leggen indien gemaakte afspraken (met de projectontwikkelaar en belegger middels een kettingbeding) die zijn gemaakt voor het verkrijgen van de omgevingsvergunning niet worden nagekomen;
(Mede) Ontwikkeland (archetype 2 en 3)	Beheer van het mobiliteitsconcept door de mobiliteitsregisseur, al dan niet via een mobiliteitsbedrijf, zoals onderhoud van fysieke infrastructuur, monitoring en evaluatie, communicatie en informatievoorziening voor eindgebruikers; Monitor (in samenwerking met de aanbieder) het deelmobiliteitsaanbod en stuur bij waar nodig op basis van gezamenlijk vastgestelde KPI's; - Gestructureerd co-beheer is ook mogelijk (door middel van een gezamenlijke aanbesteding), waarbij zowel de planning, uitvoering als beheer worden verzorgd door een organisatie die hiervoor is opgericht en deze taken continu in stand houdt.	Monitor (in samenwerking met de aanbieder) het deelmobiliteitsaanbod en stuur bij waar nodig op basis van gezamenlijk vastgestelde KPI's; - Gestructureerd co-beheer is ook mogelijk (door middel van een gezamenlijke aanbesteding), waarbij zowel de planning, uitvoering als beheer worden verzorgd door een organisatie die hiervoor is opgericht en deze taken continu in stand houdt.

Tabel 7. Activiteiten voor de gemeente tijdens de beheerfase.

5. APPENDIX



5.1 AANVULLENDE TOELICHTINGEN OP HOOFDSTUK 4

Aanvullende toelichting (haalbaarheidsfase)

In deze fase wordt gestart met het onderzoeken van de politieke, maatschappelijke, juridische, technische en bedrijfseconomische haalbaarheid van de ontwikkeling. Hierbij hoort ook de uitwerking van de business case (inclusief de grond- en vastgoedexploitatie) en de onderbouwing van financiering ervan. Bij de haalbaarheid wordt ook naar juridische aspecten gekeken, bijvoorbeeld welke onderzoeken en procedures nodig zijn om tot een aanvraag voor de benodigde vergunningen en toestemmingen te komen. Bij een haalbaarheidsstudie komen de kansen, risico's en aandachtspunten voor een mobiliteitsconcept in beeld. Er worden maatregelen beschreven om kansen te benutten en risico's te mitigeren. Het resultaat is een "marsroute" naar een gedragen doelstelling van het project binnen de gegeven kaders en uitgangspunten.

Hieruit volgt een intentieovereenkomst die het gezamenlijke doel, de wederzijdse verwachtingen, inspanningsverplichtingen, globaal inzicht in risico's, risicoverdeling en financiële haalbaarheid en intenties van de betrokken partijen vastlegt, en dient als basis voor verdere onderhandelingen en samenwerking. Het sluitstuk van de haalbaarheidsfase is een samenwerkingsovereenkomst (SOK). In een samenwerkingsovereenkomst worden specifieke voorwaarden en verantwoordelijkheden van beide partijen vastgelegd. In het geval dat de initiatiefnemer een eigen grondpositie heeft, wordt een anterieure overeenkomst (AOK) gesloten. Deze overeenkomst tussen de gemeente en de initiatiefnemer gaat vooraf aan de omgevingsvergunning. Hierin worden afspraken gemaakt over de kostenverdeling van infrastructurele voorzieningen, planologische wijzigingen, en andere relevante zaken. In de paragraaf 'aanvullende toelichting overeenkomsten' worden de intentieovereenkomst, de SOK en de AOK verder uitgediept.

In het **Stedenbouwkundig Programma van Eisen (SPvE)** wordt vastgelegd wat er moet worden meegegeven aan het ontwerp met betrekking tot deelmobiliteit. Voor het specifieke ontwerp deelmobiliteit moet er een 'Mobiliteitsprogramma van Eisen' (MPvE) worden opgesteld. Dit document bevat specifieke ontwerpeisen, wensen en randvoorwaarden waar de ontwikkelaar aan moet voldoen, waaronder:

- Een analyse van de beleidscontext: een analyse van het lokale en regionale beleid en de consequenties en randvoorwaarden die hieruit volgen als startpunt voor het MPvE;
- Een netwerkanalyse: een analyse van de verschillende netwerken van modaliteiten. Waar vullen ze elkaar aan en waar zitten de knelpunten? De ambities in netwerken zoals het openbaar vervoer en fietsnetwerk worden eveneens in overweging genomen;
- Een ruimtelijk programma: een analyse van het beoogd ruimtelijk programma. Hoeveel woningen zijn er gepland in het projectgebied en in welke categorieën vallen deze? Op welke doelgroepen zijn deze woningen gericht? Welke geplande of bestaande voorzieningen zijn in er nabij het projectgebied en hoe toegankelijk zijn deze vanuit het projectgebied?
- Een beschrijving van de ambities voor het projectgebied op basis van de beleidscontext, netwerkanalyse en het ruimtelijk programma. Hoe wordt er ingezet op het verminderen van autogebruik? En op welk manier wordt er ruimte geboden aan langzaam verkeer en openbaar vervoer?

In het **Voorlopig Ontwerp (VO)/Schets Ruimtelijk Ontwerp** moet deelmobiliteit ruimtelijk worden ingepast rekening houdend met parkeernormen en ontwerpprincipes zoals STOMP. Belangrijke aandachtspunten zijn:

- Positionering: bepaal waar de deelmobiliteitsoplossingen worden gepositioneerd binnen het gebied. Dit kan in de parkeervakken, in de openbare ruimte of nabij belangrijke verkeersknooppunten;
- Ruimtereservering: er moet voldoende ruimte worden gereserveerd voor deelmobiliteit, rekening houdend met de verwachte groei en de specifieke eisen van het ontwerp.

In de **samenwerkingsovereenkomst- of anterieure overeenkomst** tussen de gemeente en de initiatiefnemer van de ontwikkeling dienen duidelijke afspraken te worden gemaakt over:

- Verantwoordelijkheid: wie is verantwoordelijk voor de bekostiging, contractering en de kwaliteit van het deelmobiliteitsconcept?
- Duurzame instandhouding: er moeten afspraken worden gemaakt over de duurzame instandhouding van de deelmobiliteitsoplossingen, ook na oplevering van het project. Dit omvat het beheer en onderhoud, zodat de kwaliteit van de dienst gewaarborgd blijft.

In het **Definitief Ontwerp (DO)** ligt de nadruk op het functioneren van het mobiliteitsconcept en de ruimtelijke mogelijkheden hiervoor. Belangrijke aandachtspunten voor de ruimtelijke inpassing zijn:

- Toegankelijkheid: de in- en uitgangen, parkeerplaatsen en laadpunten moeten goed bereikbaar zijn voor alle gebruikers, inclusief mensen met een beperking;
- Onderscheid in inpassing: maak een duidelijk onderscheid in de inpassing van deelauto's en deeltweewielers. Deelauto's kunnen gepositioneerd worden in autoparken, terwijl deeltweewielers eventueel kunnen aansluiten bij bestaande fietsparkeerfaciliteiten;
- Monitoring en evaluatie inclusief feedbackmechanismen: implementeer systemen voor het verzamelen van gegevens over het gebruik, zodat de effectiviteit en gebruikerservaring kunnen worden geëvalueerd en verbeterd. Zorg ook voor mechanismen waarmee gebruikers hun feedback kunnen geven over hun ervaringen met deelmobiliteit.

Een mobiliteitsregisseur, die al dan niet via een mobiliteitsbedrijf, bij voldoende omvang en schaal van het mobiliteitsconcept, als aparte (PPS)-entiteit wordt opgericht door de gemeente de projectontwikkelaars en/of beleggers om:

- Namens hen zorg te dragen voor het beheren van de contracten met de mobiliteitsaanbieders en de duurzame instandhouding ervan;
- Te waarborgen dat vraag en aanbod van mobiliteit op elkaar zijn afgestemd en de benodigde (parkeer- en laad)infrastructuur gerealiseerd en geëxploiteerd wordt. Dit omvat de organisatie van de ontwikkeling, exploitatie en het beheer van diverse mobiliteitsdiensten en de bijhorende infrastructuur.

Middels intentionele afspraken met aanbieders kan in deze fase worden gewaarborgd dat er een divers aanbod van mobiliteitsoplossingen gerealiseerd kan worden. Daarnaast stelt het de gemeente in staat om kwaliteitsgaranties te bieden en in te spelen op verschillende gebruikersbehoeften. Zie hieronder een checklist van belangrijke onderwerpen voor gemeenten bij de implementatie van mobiliteitsdiensten in gebiedsontwikkeling.

Aan de hand van het **Omgevingsplan** (dat het voormalige bestemmingsplan vervangt onder de Omgevingswet) kunnen de producten die in deze fase worden ontwikkeld en worden getoetst. Het omgevingsplan moet aantonen dat er voldoende parkeermogelijkheden binnen het plangebied kunnen worden gerealiseerd. De beoordeling van wat als voldoende parkeer-ruimte wordt beschouwd en of de parkeerplaatsen daadwerkelijk worden aangelegd, valt onder de regels van de omgevingsvergunning. Daarnaast kunnen ook de aanpassing van de parkeernorm in relatie tot deelmobiliteit en de beschikbaarheid van dergelijke mobiliteitsopties in het omgevingsplan worden opgenomen.

De **selectieleidraad** voor mobiliteitsaanbieders dient als basis om mobiliteitsaanbieders te contracteren. De gemeente stelt hierin KPI's op aan de hand waarvan mobiliteitsaanbieders worden geselecteerd. Belangrijke KPI's zijn onder andere:

- Het type deelvoertuigen ((elektrische) auto's, (elektrische) (bak)fietsen);
- Het aantal deelvoertuigen (inclusief de mogelijkheid om op- en af te schalen aan de hand van het gebruik);
- De prijsstelling van de deelvoertuigen;
- Het serviceniveau van de mobiliteitsdienst;
- De exploitatieperiode van de mobiliteitsdienst;
- De monitoring en het beheer van het mobiliteitsconcept.

Het is raadzaam om in samenspraak met de aanbieders (zoals op basis van een marktconsultatie) deze KPI's nader uit te werken, SMART te formuleren en de juiste randvoorwaarden te formuleren (zoals parkeernorm en -regulering). Hierbij kunnen de volgende opties overwogen worden:

- Met een groeiemodel werken voor het aantal deelvoertuigen, eventueel met beschikbaarheidsgarantie voor het aanbod;
- Met abonnementen werken waarbij gebruikers de beschikking krijgen over een mobiliteitsbudget die zij kunnen uitgeven aan o.a. deelmobiliteit en OV;
- Kosten- en risico beperkende instrumenten in, zoals aanloopsubsidies om verlaagde tarieven aan te bieden.

De gemeente dient deze KPI's zodanig vast te leggen dat het aan de hand ervan kan toetsen en handhaven. Dat betekent dat de KPI's voldoende SMART geformuleerd moeten worden. In het geval van archetype 1 legt de projectontwikkelaar de afspraken over de (financiële) bijdrage aan het mobiliteitsconcept vast in een anterieure overeenkomst. In het geval de gemeente aanbesteedt dan kunnen de afspraken worden vastgelegd zonder een (anterieure) overeenkomst, maar via bijvoorbeeld een vergunning of concessieovereenkomst (zie hoofdstuk 3). Belangrijk is om hierbij rekening te houden met de duurzame instandhouding van het aanbod door bijvoorbeeld een ingroeimodel waar het deelmobiliteitsaanbod meegroeit met de vraag (zie ook knelpunt 3 uit hoofdstuk 2). Uit gemeentelijke interviews blijkt dat voor veel projecten nog geen aanbieders zijn gecontracteerd, omdat de gebiedsontwikkeling nog niet ver genoeg gevorderd is. Het vastleggen van deelmobiliteitsaanbieders vereist aandacht om risico's te beperken en vroegtijdig zekerheid te bieden.

Voor de diverse planproducten in de haalbaarheidsfase, zoals het Stedenbouwkundig Programma van Eisen (SPvE), de samenwerkingsovereenkomst of anterieure overeenkomst tussen eigenaren en de selectieleidraad kan het helpen om van tevoren na te denken over belangrijke onderwerpen die de duurzame borging van deelmobiliteit bevorderen. Zie hieronder een checklist van belangrijke onderwerpen voor gemeenten bij de implementatie van mobiliteitsdiensten in gebiedsontwikkeling.

Onderwerp	Te stellen vragen
Eigenaarschap en contractering	Wie is de eigenaar en eindverantwoordelijke van het mobiliteitsconcept na oplevering van de gebiedsontwikkeling? Is er sprake van co-eigenaarschap, en zo ja, hoe wordt dit (contractueel) geborgd? Wie contracteert de mobiliteitsaanbieder? En hoe ziet de contracteringswijze eruit?
Contractperiode en continuïteit in het aanbod	Wat is de duur van de contracten met aanbieders en eventuele verleningsmogelijkheden? Is er sprake van meerjarige gegarandeerde beschikbaarheid?
Parkeerbeleid	Hoe wordt deelmobiliteit opgenomen in parkeerbeleid gedurende de gunningsperiode en hoe wordt het daarna opgenomen in parkeerbeleid? Worden flankerende parkeermaatregelen getroffen en, zo ja, welke?
Businesscase en co-investering	Hoe zit de businesscase van het deelmobiliteitsconcept eruit? Hoe worden de aanloopkosten van het deelmobiliteitsconcept gefinancierd? Worden (financiële) garantstellingen beschikbaar gesteld? Op welke manier is deelmobiliteit opgenomen in de mobiliteitsvisie en mobiliteitsbeleid van de gemeente en welke stimulerende maatregelen en subsidies zijn hieraan verbonden?
Tarieven en tariefstructuren	Hoe zit de tariefstructuur van het gebruik van de voertuigen eruit al dan niet in abonnementsvorm? Deelvervoer is momenteel nog te kostbaar voor doelgroepen die dagelijks vervoer nodig hebben en doelgroepen die een kleine beurs hebben.
Stakeholdersanalyse	Hoe worden de verschillende stakeholders in het gebied betrokken, inclusief bewoners, bedrijven en andere gebruikers? Hoe wordt hun mobiliteitsbehoefte opgehaald en gemonitord?

Onderwerp	Te stellen vragen
Gesloten of open gebruikersgroep	Is het mobiliteitsconcept openbaar toegankelijk voor omwonenden en andere gebruikers? Veel aanbieders geven aan een voorkeur te hebben voor een open systeem omdat een gesloten systeem suboptimale oplossing omdat een minimale schaalgrootte nodig is om deelmobiliteit succesvol en rendabel te kunnen exploiteren. Want bij een groter aantal deelvoertuigen kan de aanbieder beter de balans optimaliseren tussen het maximaliseren van de bezettingsgraad van de deelvoertuigen en het minimaliseren van de kans dat een eindgebruiker 'misgrijpt' wegens onvoldoende aanbod.
Op- en afschaalmogelijkheden	Welke op en afschaalmogelijkheden hebben de aanbieders om de diensten aan te passen aan de veranderende behoeften van gebruikers?
Ruimtelijke plaatsing	Waar worden de voertuigen geplaatst? Is dat inplan- dig of niet-inplan- dig en waarom? Mag de geselecteerde aanbieder de locatie van de vaste parkeerplekken bepalen? Hoe lang zijn de aangewezen parkeerplekken gegarandeerd? Welke (eventuele) kosten zijn verbonden aan de toegewezen vaste parkeerplekken? Hoe worden op- en afschaalmogelijkheden ruimtelijk geborgd?
Zichtbaarheid, toegankelijkheid en bereikbaarheid	Is het deelmobiliteitsconcept buiten of in het zicht van gebruikers? Hoe makkelijk is het om het voertuig te gebruiken? Welke maatregelen worden genomen om de (internet)bereikbaarheid van ondergrondse voertuigen te waarborgen?
Laadinfrastructuur	Wie is verantwoordelijk voor de aanleg van laadinfrastructuur? En wie draagt de kosten van de laadinfrastructuur? Mag de aanbieder zelf laadinfrastructuur plaatsen? Hoe gaat het laadtarief voor gebruikers van deelmobiliteit bepaald worden?
Type en kwaliteit van het voertuig	Wel of niet elektrisch en zijn er andere wensen over specifieke uitvoering van de voertuigen?
Kwaliteit van dienstverlening	Hoe gaat de aanbieder om met klachtenafhandeling? En hoe rapporteert de aanbieder aan de eindverantwoordelijke?
Marketing	Hoe worden de drempels voor gebruik weggehaald? Worden probeertegoeden ingezet? En wie financiert dit?
Onderhoud en schoonmaak	Hoe wordt geborgd dat de diensten toegankelijk zijn voor onderhoud en schoonmaak?

Tabel 5. Checklist met belangrijke onderwerpen bij implementatie van mobiliteitsdiensten in gebiedsontwikkeling.

Aanvullende toelichting overeenkomsten

- **Anterieure overeenkomst**

In het geval dat de initiatiefnemer een eigen grondpositie heeft, wordt doorgaans een anterieure overeenkomst (AOK) gesloten. Dit is een overeenkomst tussen de gemeente en de initiatiefnemer die voorafgaat aan de omgevingsvergunning. Hierin worden afspraken gemaakt over de kostenverdeling van infrastructurele voorzieningen, planologische wijzigingen, en andere relevante zaken. Deze overeenkomst zorgt dat de initiatiefnemer kan rekenen op medewerking van de gemeente bij de verdere ontwikkeling van het project en dat de gemeente erop kan rekenen dat kostenverhaal plaatsvindt. Deze afspraken kunnen ook onderdeel uitmaken van een bredere overeenkomst, zoals een samenwerkingsovereenkomst. Kies het juiste moment voor het opstellen van een AOK. Een AOK wordt aan het einde van de haalbaarheidsfase opgesteld, wanneer er een haalbaar plan ligt waar alle partijen zich eraan willen committeren (initiatief fase, haalbaarheidsfase, definitief fase, uitvoeringsfase). In de AOK worden afspraken gemaakt over de verdere uitwerking en uitvoering van het plan. Het is van belang dat de haalbaarheid van het plan dan al in beeld is gebracht. Is de haalbaarheid nog niet inzichtelijk gemaakt? Kies dan voor een intentieovereenkomst, waarin wel de verwachtingen en verplichten van gemeente en initiatiefnemer worden vastgelegd, maar waarin er meer ruimte is voor flexibiliteit dan bij een AOK.

Betrokken partijen: Gemeente, grondeigenaar, projectontwikkelaar

- **Samenwerkingsovereenkomst**

In een samenwerkingsovereenkomst worden doorgaans specifieke voorwaarden en verantwoordelijkheden van beide partijen vastgelegd. Dit document is gedetailleerder dan de intentieovereenkomst en bevat bepalingen over de verdeling van taken, financiën, planning, en andere cruciale aspecten van het project. Het doel is om de samenwerking te structureren en te zorgen voor een duidelijke rolverdeling. In sommige gevallen wordt de samenwerkingsovereenkomst ook een concessieovereenkomst genoemd in het geval bijvoorbeeld een bepaalde mobiliteitsaanbieder het exclusieve recht krijgt mobiliteitsdiensten te exploiteren in het gebied.

Betrokken partijen: Gemeente, grondeigenaar, projectontwikkelaar

- **Concessieovereenkomst**

Een concessieovereenkomst is een contract waarbij de gemeente bepaalde (exclusieve) rechten of privileges verleent aan een partij om deelmobiliteitsdiensten aan te bieden. Dit kan bijvoorbeeld zijn het exclusieve recht om een deelmobiliteitsconcept te exploiteren binnen een afgesproken looptijd.

Betrokken partijen: Gemeente en mobiliteitsaanbieder

Aanvullende toelichting overeenkomsten

- **Heads of Terms / Letter of Intent**

Dit zijn voorlopige afspraken die de basis vormen voor verdere onderhandelingen en uiteindelijk leiden tot een formeel contract. Ze schetsen de intenties van de partijen en de belangrijkste voorwaarden van de toekomstige overeenkomst. Hierin worden de belangrijkste uitgangspunten en ambities vastgelegd om de onderhandelingen gestructureerd, efficiënt en duidelijk te houden, terwijl het ook ruimte biedt voor aanpassingen en veranderingen voordat een juridisch bindende overeenkomst wordt gesloten.

Betrokken partijen: Gemeente, grondeigenaar, projectontwikkelaar

- **Intentieovereenkomst**

In een intentieovereenkomst spreken de gemeente en de initiatiefnemer hun voornemen uit om samen te werken aan het voorliggende project. Dit document legt de basis voor nader onderzoek, verdere onderhandelingen en samenwerking. Het bevat vaak de doelstellingen, het kader en de voorwaarden voor de beoogde samenwerking. Deze overeenkomst maakt dat er bij de start van de intentiefase duidelijke afspraken zijn over de inzet van eigen personeel, de projectorganisatie, de planning, de kosten, de eventuele inhuur van externe expertise, de verdeling van de risico's en de beëindiging van de intentiefase. Met de intentieovereenkomst wordt ook voorkomen dat partijen (te) vrijblijvend zijn. Op basis van de overeenkomst kunnen partijen elkaar aanspreken op de gemaakte afspraken. De overeenkomst zorgt er verder voor dat de risico's voor de contractspartijen inzichtelijk zijn en goed gemonitord worden. Daarnaast worden eerste strategische inschattingen van samenwerkingsmogelijkheden gemaakt op basis van grondbeleid en marktkennis.

Betrokken partijen: Gemeente, grondeigenaar, projectontwikkelaar

- **Realisatieovereenkomst**

Een overeenkomst tussen verschillende partijen, zoals gemeenten en private ontwikkelaars, om samen te werken aan een project. Het legt de rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen van elke partij vast.

Betrokken partijen: Gemeente, projectontwikkelaar, bouwer en mobiliteitsaanbieder

- **Exploitatie- en beheerovereenkomst**

Deze overeenkomst regelt de operationele en onderhoudsaspecten van een deelmobiliteitsproject. Het zorgt ervoor dat de diensten effectief worden beheerd en onderhouden gedurende de levensduur van het project.

Betrokken partijen: Exploitanten en beheerder, zoals mobiliteitsaanbieder

This communication contains general information only, and none of Deloitte, its global network of member firms or their related entities or NID is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. Neither Deloitte or NID shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.