



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und
Kommunikation UVEK

Bundesamt für Energie BFE
Abteilung Energiewirtschaft

Interface Politikstudien Forschung Beratung, Planidea SA, SQS

November 2013

Evaluation des Programms Mobilitätsmanagement in Unternehmen (MMU)

Auftraggeber:

Bundesamt für Energie BFE, 3003 Bern

Auftragnehmende:

Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern

Planidea SA, Canobbio

Schweizerische Vereinigung für Qualitäts-und Managementsysteme (SQS), Zollikofen

Autoren:

Ueli Haefeli, Prof. Dr., Interface (Projektleitung)

David Walker, dipl. Forsting ETH, Interface

Tobias Arnold, BA, Interface

Davide Marconi, dipl. Geograf, Planidea

Silvio Leonardi, Dr. phil. nat., SQS

Begleitgruppe:

Sophie Perrin, Bundesamt für Energie (BFE), Evaluationsverantwortliche BFE

Hermann Scherrer, Bundesamt für Energie (BFE), Mitglied Lenkungsausschuss MMU-Programm

Fabienne Bonzanigo, Kanton Tessin, Sektion Mobilität

Kurt Egger, EnergieSchweiz für Gemeinden (ESfG), Leiter Lenkungsausschuss MMU-Programm

Erich Kalbermatter, Energie Agentur für die Wirtschaft (EnAW), Mitglied Lenkungsausschuss MMU-Programm

Monika Tschannen-Süess, EnergieSchweiz für Gemeinden (ESfG), Projektleitung MMU-Programm

Diese Studie wurde im Rahmen der Evaluationen des Bundesamts für Energie BFE erstellt.
Für den Inhalt sind allein die Autoren verantwortlich.

Bezug

Als Download (kostenfrei) unter:

<http://www.bfe.admin.ch/themen/00526/00541/index.html?lang=de>

BFE > Themen > Energiepolitik > Evaluationen > Evaluationen 2013

Bundesamt für Energie BFE

Mühlestrasse 4, CH-3063 Ittigen, Postadresse: CH-3003 Bern

Telefon 031 322 56 11, Fax 031 323 25 00

Sophie.perrin@bfe.admin.ch, contact@bfe.admin.ch, www.bfe.admin.ch

Vertrieb: BFE

Vorwort

Unternehmen sind für einen wesentlichen Teil der Verkehrsströme verantwortlich. Der grösste Teil des von Unternehmen direkt verursachten Verkehrs erfolgt auf der Strasse. Ähnlich sieht es beim Pendler- und Kundenverkehr aus – zwei Verkehrszwecke, die durch Unternehmensentscheide mit beeinflusst werden. Das Programm EnergieSchweiz legt in seinem Schwerpunkt Mobilität deshalb einen Fokus darauf, dass private und öffentliche Unternehmen ihre mobilitätsrelevanten Entscheidungen bewusst treffen und Rahmenbedingungen schaffen oder begünstigen, damit die Mitarbeitenden und die Kundenschaft ihre Mobilität möglichst energieeffizient ausgestalten können. Dieses Engagement im Bereich des betrieblichen Mobilitätsmanagements wurde von 2008 bis März 2013 mit dem Mehrjahresprogramm Mobilitätsmanagement für Unternehmen konkretisiert.

Der vorliegende Bericht analysiert die Umsetzung und die Ergebnisse des abgeschlossenen Mehrjahresprogramms. Er formuliert für die Gestaltung zukünftiger Programme im Bereich Mobilitätsmanagement konkrete Anpassungs- und Optimierungsvorschläge.

Ein wichtiges Fazit der Evaluation ist die Erkenntnis, dass das Potenzial für Mobilitätsmanagement im Unternehmen noch bei weitem nicht ausgeschöpft ist. Die Ziele des bisherigen Programms MMU werden als richtig beurteilt und der Ansatz, die Unternehmen nicht direkt, sondern über die Gemeinden anzusprechen wird gestützt.

Die Evaluation stellt fest, dass zahlreiche Massnahmen geplant und umgesetzt werden konnten. Die vom BFE gesteckten quantitativen Ziele wurden erreicht. Als Stärke des Programms wird die sehr gute Zusammenarbeit zwischen den Partnern unterstrichen. Verbesserungsbedarf sieht der Bericht insbesondere beim aufwendigen und komplexen Reportingsystem.

Auf der Basis der Ergebnisse der Evaluation empfehlen die Autoren der Studie dem BFE, sein bisheriges Engagement weiterzuverfolgen. Auf Ebene des Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) soll zudem das Mobilitätsmanagement für Unternehmen besser eingebettet und in einem allgemeinen verkehrs- und umweltpolitischen Kontext besser verankert werden. Ferner soll geprüft werden, wie der bestehende Pull-Ansatz - bestehend aus Information, Beratung und freiwilligen Massnahmen - mit griffigen Push-Massnahmen angereichert werden kann, wie z.B. Massnahmen im Rahmen der Agglomerationspolitik oder baurechtlicher Art durch die Koppelung der Baubewilligung an einen Mobilitätsplan. Schliesslich beinhaltet die Studie weitere Empfehlungen auf operativer Ebene; so sollten die Hilfsmittel ergänzt und optimiert werden.

Das BFE ist mit den Empfehlungen des Evaluationsteams weitgehend einverstanden. Es stimmt mit den Autoren auch darin überein, dass Mobilitätsmanagement mit zahlreichen positiven Umwelt- und Raumeffekten verbunden ist und deshalb nicht nur im Kontext der Energiepolitik vordringlich ist.

Doch, wie der Bericht auch betont, brauchen Massnahmen im Bereich Mobilitätsmanagement Zeit, um ihre Wirkung zu entfalten. Allein mit freiwilligen Anreizen und Informationsmassnahmen kann das Potenzial des betrieblichen Mobilitätsmanagements nicht ausgeschöpft werden. Aus diesem Grund gilt es, auf allen politischen Ebenen zu prüfen, wie der bestehende Pull-Ansatz mit griffigen Massnahmen angereichert werden kann. Wie das Beispiel des Kantons Tessin zeigt, kann dabei der jeweilige Kanton eine wichtige Rolle spielen.

Daniel Büchel, Bundesamt für Energie, Leiter Abteilung Erneuerbare Energien und Energieeffizienz

Evaluation des Programms Mobilitätsmanagement in
Unternehmen (MMU)

Bericht zuhanden des Bundesamts für Energie BFE

Luzern, den 29. Oktober 2013

Prof. Dr. Ueli Haefeli, Interface (Projektleitung)

David Walker, Interface

Tobias Arnold, Interface

Davide Marconi, Planidea

Silvio Leonardi, SQS

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	5
RESUMÉ	13
SINTESI	21
I EINLEITUNG	29
1.1 Fragestellungen	29
1.2 Vorgehen und Methoden	30
1.3 Aufbau des Berichts	33
2 DAS PROGRAMM MOBILITÄTSMANAGEMENT FÜR UNTERNEHMEN UND SEIN UMFELD	35
3 ERGEBNISSE DER EXPLORATIVEN INTERVIEWS	43
4 ERGEBNISSE DER PROJEKTTRÄGERBEFRAGUNG	45
4.1 Beurteilung der Konzeption durch die Projektträger	45
4.2 Beurteilung der Umsetzung durch die Projektträger	48
4.3 Beurteilung der Wirkungen durch die Projektträger	51
5 ERGEBNISSE DER UNTERNEHMENSBEFRAGUNG	55
5.1 Beurteilung der Umsetzung durch die Unternehmen	55
5.2 Beurteilung der Wirkungen durch die Unternehmen	59
6 AUSWERTUNG ANALYSE- UND EVALUATIONSTOOL	65
6.1 Inhalt des Analyse- und Evaluationstools	66
6.2 Ergebnisse der Auswertung	67
7 ERGEBNISSE DES WORLD-CAFÉ-WORKSHOPS	77
7.1 Welches Potenzial hat Mobilitätsmanagement für Unternehmen in Zukunft?	77
7.2 Was sollte die öffentliche Hand machen, um dieses Potenzial in den nächsten etwa fünf Jahren noch besser einlösen zu können?	80

INTERFACE

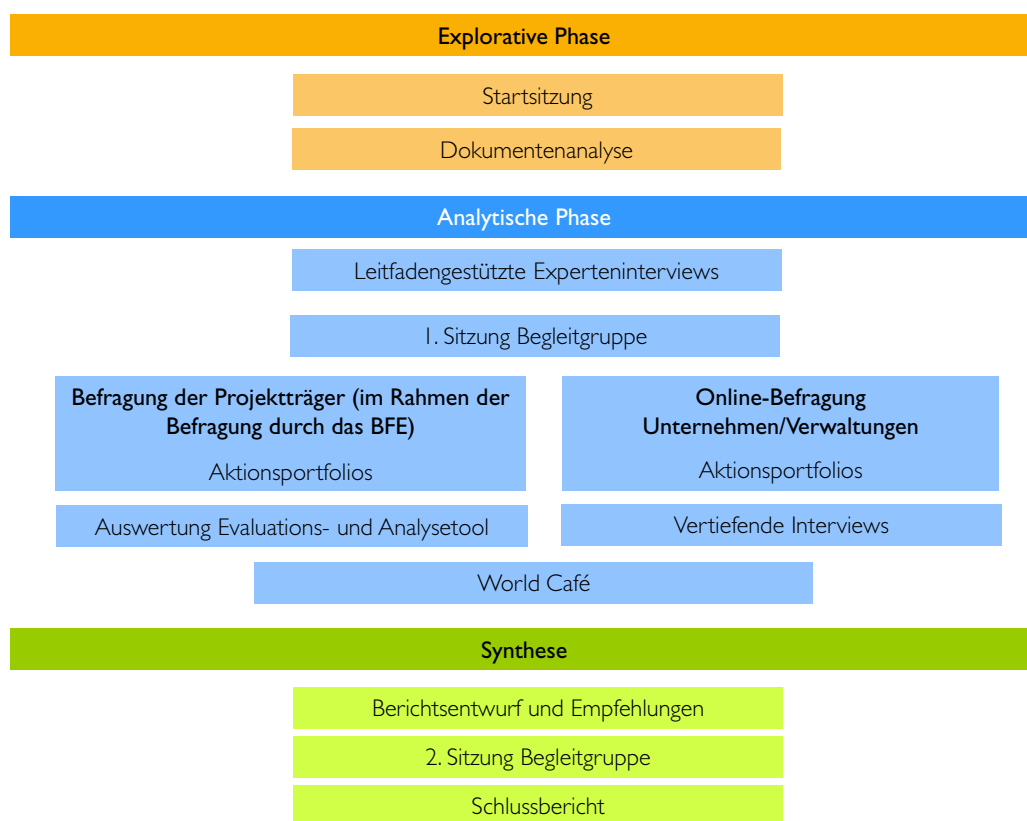
8	BEANTWORTUNG DER EVALUATIONSFRAGEN	83
8.1	Fragen zu Konzeption und Organisation	83
8.2	Fragen zu Umsetzung und Vollzug	87
8.3	Fragen zu den Outputs und Wirkungen	91
9	EMPFEHLUNGEN	99
ANHANG		105
IMPRESSUM		131

ZUSAMMENFASSUNG

AUSGANGSLAGE, ZIELE UND VORGEHEN

Seit 2008 läuft beim Bundesamt für Energie (BFE) das „Mehrjahres-Programm zur Förderung von Mobilitätsmanagement in Unternehmen (2008–2013)“ (MMU). Der vorliegende Bericht präsentiert die externe Evaluation des Programms nach Ende der Laufzeit im März 2013. Die Ziele der Evaluation sind sehr umfassend – und Gleiches gilt auch für die Fragestellungen. Sie beinhalten sowohl summative als auch formative Elemente und decken Konzeption, Umsetzung und Wirkung des Programms ab. Aufgrund dieser Ausgangslage wurde folgendes Evaluationsdesign mit drei Phasen mit den folgenden Vorgehensschritten umgesetzt.

Evaluationsdesign



Quelle: eigene Darstellung.

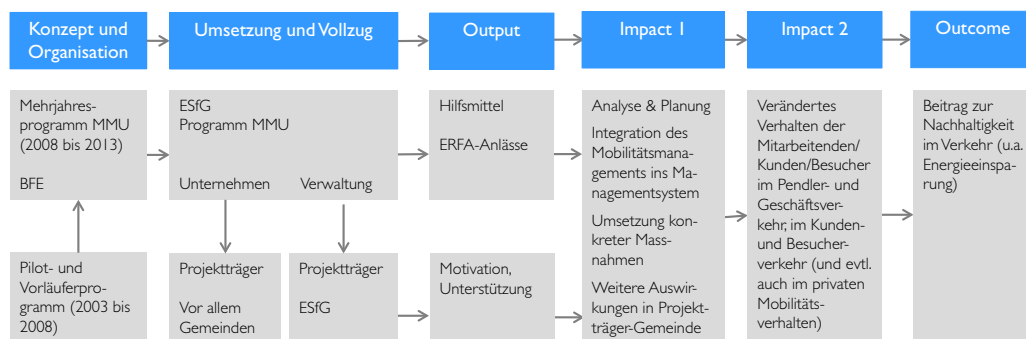
DAS PROGRAMM MMU

Das Bundesamt für Energie (BFE) hat das Programm MMU unter dem Dach von EnergieSchweiz (ECH) angesiedelt und EnergieSchweiz für Gemeinden (ESfG) mit der Leitung beauftragt. ESfG arbeitet mit Projektträgern zusammen (meist handelt es sich um Gemeinden), welche im Rahmen lokaler Programme Unternehmen zur Teilnahme am

Programm MMU motivieren und die Unternehmen dann auch während der Umsetzungsphase fachlich begleiten, dies oft unter Beizug externer BeraterInnen.

Projektträger erhalten einen einmaligen Aufbaubeitrag von 5'000 Franken. Sie verpflichten sich im Gegenzug, einen mindestens gleichwertigen Beitrag (Eigenmittel) wie das nationale Programm zu leisten und ein so genanntes Analyse- und Evaluationstool (AET) anzuwenden. Zusätzlich können alle Projektträger pro beteiligtes Unternehmen einen Beitrag von maximal 5'000 Franken beanspruchen, wenn klar definierte Anforderungen erfüllt sind, welche teilweise mit erheblichem Aufwand verbunden sind (Bestandsaufnahme und Wirkungsanalyse). Das folgende Wirkungsmodell fasst die Mechanik des Programms leicht vereinfacht zusammen.

Wirkungsmodell Programm Mobilitätsmanagement in Unternehmen



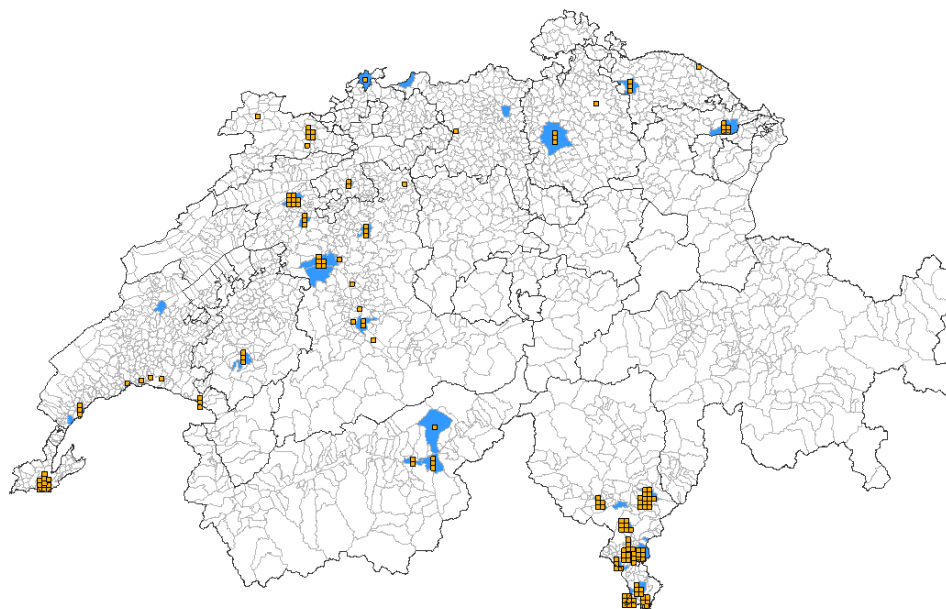
Quelle: eigene Darstellung.

Die unten stehende Karte zeigt die räumliche Verteilung der Projektträgergemeinden und der am Programm teilnehmenden Unternehmen in der Schweiz. Aufgeführt sind alle Unternehmen, welche die erste Phase abgeschlossen, das heisst eine Bestandsaufnahme eingereicht haben. Die teilnehmenden Gemeinden und Unternehmen sind sehr ungleich über die Schweiz verteilt. Die stärkste Konzentration zeigt sich im Tessin, wo 30 Prozent der Gemeinden und 47 Prozent der Unternehmen liegen, die am Programm teilnehmen. Dies dürfte zunächst auf die spezifische Problemsituation (Pendlerverkehr), aber auch auf das parallel konzipierte kantonale Programm „mobilità aziendale“ (MobAz) zurückzuführen sein.¹ Per Ende des Programms 2008–2013 (Stand Ende März 2013) partizipieren 43 Projektträger am Programm, davon sind derzeit allerdings sieben nicht aktiv. 164 Unternehmen haben die erste Phase abgeschlossen, das heisst die Bestandsanalyse eingereicht. In diesen Betrieben arbeiteten bei Programmschluss insgesamt rund 34'000 Mitarbeitende, pro Betrieb durchschnittlich 280. 45 Prozent der Betriebe sind dem zweiten Sektor (Industrie) zuzurechnen und 55 Prozent dem dritten Sektor (18% Verwaltungen, 9% Spitäler und 28% weitere Dienstleistungen).

Eine Analyse der Massnahmen nach Verkehrszweck zeigt den Fokus des Programms auf dem Pendlerverkehr.

¹ In einigen Kantonen (beispielsweise Aargau und Luzern) laufen zudem Programme ausserhalb des nationalen Rahmens.

Projektträger und beteiligte Unternehmen mit abgeschlossener Phase I des Programms MMU (Stand September 2011)



Quelle: Angaben der Programmleitung MMU.

Legende: gelbe Quadrate = Unternehmen/Organisationen, die an MMU teilnehmen; blau hinterlegt = Projektträgergemeinden. Es gibt Gemeinden ohne blaue Flecken, aber mit Unternehmen. Bei diesen Gemeinden gibt es Unternehmen, die nicht direkt über ihre Gemeinde am Programm teilnehmen (z.B. Verwaltungen oder die Projektträger Kantone ZH und JU, Spital Thurgau AG, ESfG mit Verwaltungen).

Hinweis: Die Gemeinde Plan-les-Ouates ist ebenfalls als Projektträger aktiv (blauer Fleck aufgrund grosser Anzahl gelber Quadrate nicht sichtbar).

ERGEBNISSE DER EVALUATION

Evaluationsfragen zur Konzeption und Organisation des Programms
Sämtliche Programmakteure und auch das Evaluationsteam stimmen überein, dass die Ziele des Programms richtig sind, weil das Mobilitätsmanagement in Unternehmen als relevanter Teil einer auf Nachhaltigkeit und Energieeffizienz ausgerichteten Verkehrspolitik eingestuft wird und weil neben den Aktivitäten auf Ebene Kanton und Gemeinde auch ein Engagement des Bundes als wichtig erachtet wird.

Auf der konzeptionellen Ebene wird insbesondere der zentrale Ansatz des Programms begrüsst, die Unternehmen nicht direkt, sondern über die Gemeinden anzusprechen. Allerdings wird von einzelnen Akteuren moniert, die Projektträger seien mit der Komplexität des Programms teilweise überfordert. Nicht zuletzt deshalb könnte es unter Umständen hilfreich sein, die Kantone (oder auch die Organisationen zur Umsetzung der Agglomerationsprogramme) besser in das Programm zu integrieren. Wie das Beispiel des Tessins zeigt, kann dabei der jeweilige Kanton eine wichtige Rolle spielen.

Dabei gilt es aber zu beachten, dass die administrative Komplexität des Programms nicht noch weiter erhöht wird. Diese gilt es im Gegenteil zu verkleinern.

Die Beauftragung von ESfG mit der Programmleitung MMU hat sich bewährt. Die Schnittstellen zum Energiestadt-Programm und zu den Aktivitäten der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) sind grundsätzlich klar, es ist aber bisher zu wenig gelungen, diese gegenüber allen Akteuren, insbesondere auch gegenüber den Unternehmen genügend präzise zu kommunizieren.

Insgesamt machen die Befragungen deutlich, dass von den Programmakteuren für die Zukunft verstärkte Anreize für die Unternehmen gewünscht werden und dass den Gemeinden allein hierfür teilweise der Handlungsspielraum fehlt. Es stellt sich die Frage, ob neben weiteren Pull- auch vermehrt Push-Massnahmen (bspw. baurechtlicher Art durch die Koppelung der Baubewilligung an einen Mobilitätsplan oder im Rahmen der Agglomerationspolitik) eingesetzt werden sollten.

Auf grosse Kritik der meisten Programmakteure stösst das Reporting des Programms. Erstens wird der administrative Aufwand als klar zu hoch betrachtet (besonders ausgeprägt ist diese Kritik in der Romandie). Zweitens wird moniert, dass die Fristen bei der Berichterstattung zu wenig auf die Bedürfnisse der Unternehmen ausgerichtet seien und drittens wird die Nützlichkeit des Analyse- und Evaluationstools (AET) in der aktuellen Form grundsätzlich bezweifelt. Auch das Evaluationsteam hält das AET in der jetzigen Form für wenig geeignet, um die Wirkungen des Programms mit einem vernünftigen Kosten-Nutzen-Verhältnis ermitteln zu können. Letztlich ist das AET gleichzeitig zu detailliert und zu ungenau. Dass beim AET Handlungsbedarf besteht, war dem BFE schon vor der Evaluation bekannt. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann das BFE unseres Erachtens die Überarbeitung des Tools nun gezielter an die Hand nehmen. Es gibt klare Hinweise darauf, dass sich die Basis des Programms bei einer Reduktion des administrativen Aufwandes verbreitern liesse, sodass sich weitere Projektträger und Unternehmen für das Programm gewinnen liessen.

Evaluationsfragen zu Umsetzung und Vollzug des Programms

Die Evaluationsergebnisse belegen eine konstruktive und engagierte Zusammenarbeit der verschiedenen Partner. Grundsätzlich liegt in diesem Bereich eine Hauptstärke des Programms, die es zu erhalten gilt. Das grösste Problem bei der Zusammenarbeit bestand zweifellos bei der Motivation von Unternehmen, die sich oft als grosse Herausforderung erwies. Entscheidend für die Teilnahme eines Unternehmens an MMU war die lokale Problemlage, wobei die ungenügende Verfügbarkeit von Parkplätzen bei den Unternehmen im Vordergrund stand.

Die Unterschiede zwischen den Sprachregionen erwiesen sich als teilweise erstaunlich gross und vielfältig. Generell lässt sich sagen, dass die administrative Umsetzung in der Romandie viel kritischer gesehen wird als in den übrigen Landesteilen.

Bei der Umsetzung des Programms spielen vor allem die BeraterInnen eine zentrale Rolle. Die Unternehmen sind mit deren Arbeit in hohem Masse zufrieden. Die Programmleitung und das BFE bezweifeln allerdings, ob bei einigen MobilitätsberaterInnen die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen und das Gespür für die betriebsinternen

Logiken ausreichen. Das ERFA-Angebot wurde vor allem in der Romandie als ungenügend wahrgenommen. Aus Sicht des Evaluationsteams konnten diese Anlässe aber durchaus wirksam zur Vernetzung zwischen Projektträgern und BeraterInnen beitragen.

Evaluationsfragen zu den Outputs und zur Wirkung des Programms
Mit den 43 Projektträgern und 164 Unternehmen wurden die vom BFE diesbezüglich gesteckten quantitativen Ziele erreicht.

Bezüglich der CO₂-Emissionen der Unternehmen ergibt sich eine, wenn auch nur relativ kleine Reduktion der jährlichen CO₂-Emissionen. Mit dem motorisierten Individualverkehr (MIV) liessen sich zum Beispiel damit jährlich etwa 1'000 Fahrzeugkilometer zurücklegen. In diesen Wirkungen sind allerdings die teilweise beträchtlichen Mitnahmeeffekte nicht berücksichtigt. Bezüglich der volks- und betriebswirtschaftlichen Effekte lassen sich verschiedene Wirkungen direkter und indirekter Art auseinanderhalten:

- Volkswirtschaftliche Wirkungen:
 - 1'000 pro MitarbeiterIn eingesparte Fahrzeugkilometer eines Personenwagens vermeiden pro Jahr externe Kosten von insgesamt rund 3 Millionen Franken.
 - Dazu kommt eine allgemeine Verkehrsentlastung, welche staumindernd wirkt und dazu beiträgt, einen weiteren Infrastrukturausbau unnötig zu machen.
- Betriebswirtschaftliche Wirkungen:
 - Denkbar ist eine Fülle von Wirkungen, deren Monetarisierung im Rahmen der vorliegenden Evaluation nicht möglich war. So beispielsweise: Verbesserte Erreichbarkeit des Standortes, effizientere Nutzung von Parkplätzen und Firmenfahrzeugen und damit Entschärfung von Parkplatzknappheit und Kostenreduktion, Image eines modernen und verantwortungsvoll handelnden Arbeitgebers usw.

EMPFEHLUNGEN DES EVALUATIONSTEAMS

Empfehlung 1: Das Programm weiterführen.

Die Evaluation hat gezeigt, dass das Potenzial eines Mobilitätsmanagements für Unternehmen noch bei weitem nicht ausgeschöpft ist. Unternehmen sind für einen wesentlichen Teil der Verkehrsströme verantwortlich und sie haben einen spezifischen Zugang zu Mobilitätsfragen, welcher sich beispielsweise deutlich vom Verhalten von Privathaushalten abhebt. Aufgrund dessen macht ein zielgruppenspezifisches Programm weiterhin Sinn, dies umso mehr, als dass gemäss der aktuellen Prognosen das Verkehrsaufkommen weiterhin stark zunehmen wird und die Finanzierung neuer Verkehrsinfrastruktur – soweit sie überhaupt als sinnvoll erachtet wird – zunehmend schwieriger werden wird. Die Bedeutung des Mobilitätsmanagements dürfte deshalb in Zukunft noch zunehmen.

Empfehlung 2: Das Mobilitätsmanagement in einen allgemeinen verkehrs- und umweltpolitischen Kontext stellen.

Auch wenn das Programm MMU im Kontext des BFE angesiedelt ist (und dies unseres Erachtens auch weiter so gehalten werden kann), sollte in Zukunft noch vermehrt deutlich gemacht werden, dass Mobilitätsmanagement nicht nur im Kontext der Energiepolitik vordringlich ist. Erstens sind damit in der Regel auch positive Umwelt- und Raumeffekte verbunden und zweitens ruft die sich abzeichnende Knappheit der finanziellen Ressourcen unseres Erachtens nach einer mit grösserem Nachdruck verbundenen Umsetzung von so genannten „soft policies“, zu denen auch das Mobilitätsmanagement für Unternehmen zu zählen ist. Möglicherweise machen Kooperationen mit anderen Bundesämtern Sinn, die sich am Beispiel des Dienstleistungszentrums für innovative und nachhaltige Mobilität (DZM) orientieren. Eine weitere Möglichkeit stellt eine stärkere Einbindung der anderen (UVEK-) Ämter ins Programm MMU dar, die vom Mobilitätsthema betroffen sind, zum Beispiel mit einer Vertretung in der Begleitgruppe des Programms.

Empfehlung 3: Eine breitere Abstützung des Mobilitätsmanagements im Rahmen der Strategie des UVEK wäre wichtig.

Aus den ersten beiden Empfehlungen leitet sich unseres Erachtens zwingend ab, dass ein Mobilitätsmanagement für Unternehmen auf allen politischen Ebenen mit mehr Nachdruck zu verfolgen ist. Auf der Bundesebene erachten wir eine bessere Einbindung in die Strategie des UVEK als vordringlich. Dabei gilt es, insbesondere zu prüfen, wie der bestehende Pull-Ansatz mit Push-Massnahmen angereichert werden kann.

Empfehlung 4: Der günstige Zeitpunkt für Modifikationen am Programm ist zu nutzen.

Der Zeitpunkt für Modifikationen des Programms MMU scheint vor allem aus zwei Gründen günstig: Erstens zeigt die Energiestrategie des Bundes den grossen Handlungsbedarf auch im Bereich der Mobilität auf. Zweitens besteht mit dem Abschluss des Programms 2008–2013 die Chance, Neuerungen relativ einfach durchzusetzen.

Empfehlung 5: Das Reporting ist deutlich niederschwelliger, benutzerfreundlicher und aussagekräftiger zu machen.

Sehr deutlich hat die Evaluation ergeben, dass das bestehende Analyse- und Evaluationsstool von den meisten Unternehmen als unnötiger Mehraufwand wahrgenommen wird, der nicht selten auch einen Verzicht auf eine Teilnahme am Programm zur Folge hat. Aus unserer Sicht gilt es deshalb, das Analyseinstrument radikal zu vereinfachen.

Empfehlung 6: Eine Entwicklung in Richtung eines Dachprogramms ist einzuleiten.

Aus unserer Sicht sind die Kräfte im Bereich des Mobilitätsmanagements unbedingt stärker als bisher zu bündeln. Eine Integration aller laufenden Programme könnte unseres Erachtens dann gelingen, wenn sich das Programm mehr in Richtung eines Dachprogramms entwickelt und mehr Flexibilität für lokale Umsetzungen und (sprach-) regionale Besonderheiten ermöglicht wird.

Empfehlung 7: Eine grössere Vielfalt an Modellen ist anzubieten.

Die Weiterentwicklung in Richtung Dachprogramm gemäss der vorstehenden Empfehlung sollte unseres Erachtens einhergehen mit einer grösseren Vielfalt an Modellen zur Teilnahme am Programm. Je nach Commitment der Unternehmen können dabei die Anforderungen, aber auch das programmseitige Angebot variieren. Mit einer solchen Erweiterung der Modellpalette könnte eine viel grössere Zahl von Unternehmen angesprochen werden.

Empfehlung 8: Die Bedürfnisse der Unternehmen müssen besser bekannt sein.

Um die Modelle gemäss der Empfehlung 7 optimal an die Bedürfnisse der Zielgruppe(n) anpassen zu können, wäre eine vertiefte Kenntnis der Bedürfnisse der Unternehmen vordringlich. Diesbezüglich weist die recht umfangreiche Begleitforschung zur Thematik eine bedauerliche Lücke auf.

Empfehlung 9: Die Kommunikation des Programms ist zu verbessern.

Bisher standen im Programm zu wenig Ressourcen für die Kommunikation zur Verfügung. Dies ist sehr bedauerlich und hat wohl dazu beigetragen, dass die Motivierung von Firmen zur Teilnahme am Programm teilweise sehr aufwändig war. Insbesondere ist der Internet-Auftritt des Programms zu verbessern, es müssen aber auch im Printbereich Anstrengungen unternommen werden.

Empfehlung 10: Die Hilfsmittel und die Vernetzung sind zu verbessern.

Die Hilfsmittel und Checklisten des Programms sind gemäss den Feedbacks der Nutzergruppen zu verbessern. Neue Hilfsmittel zur Akquisition von Unternehmen sind zu entwickeln. ERFA-Tagungen sollten regelmässig in allen Sprachregionen durchgeführt werden.

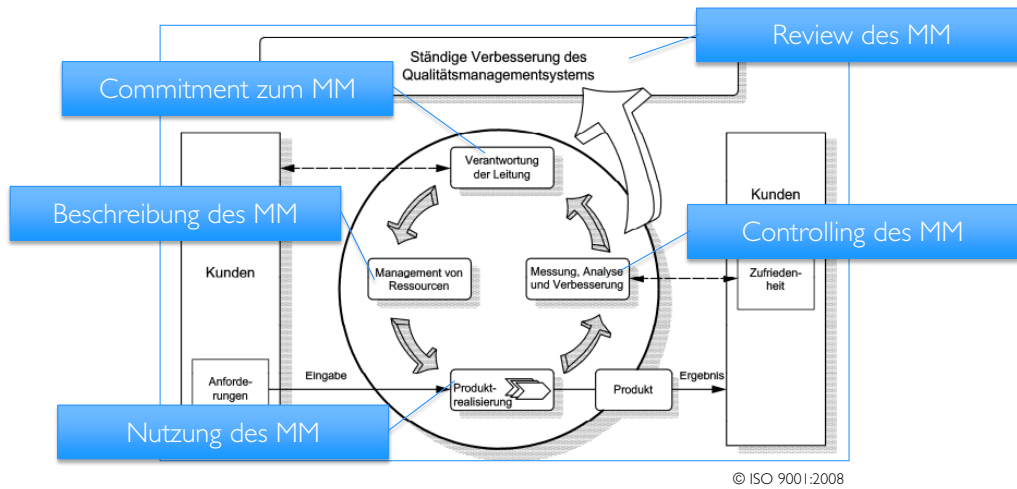
Empfehlung 11: Eine bessere Unterstützung hinsichtlich der Integration in die internen Managementsysteme ist anzubieten.

Die Integration des Mobilitätsmanagements in die internen Managementsysteme gelingt noch zu wenig. Je nach konkretem Managementsystem wären die folgenden Aspekte einzubinden beziehungsweise zu ergänzen (vgl. nachfolgende Darstellung):

- Commitment zum Mobilitätsmanagement: Politik, Ziele
- Beschreibung des effektiven Mobilitätsmanagements: Organisation, Geltungsbereich (Pendler-, Kunden-, Geschäfts- und Güterverkehr), interne Angebote, Vorgaben wie bspw. Spesenreglement
- Nutzung des Mobilitätsmanagements: Abläufe, Verfahren
- Controlling des Mobilitätsmanagements: Datenerhebung, Auswertung
- Review der Aktivitäten inkl. Vorschläge zur kontinuierlichen Verbesserung

Notwendige Hilfsmittel wie Formulare, Nachweisdokumente usw. sollen in die bestehende Dokumentenlenkung eingebunden werden.

Generisches Prozessmodell eines (integrierten) Managementsystems



Integration von Mobilitätsmanagement

Quelle: eigene Darstellung. Legende: MM: Mobilitätsmanagement.

Empfehlung 12: Das Programm MMU braucht kontinuierlich Ideen für neue Massnahmen.

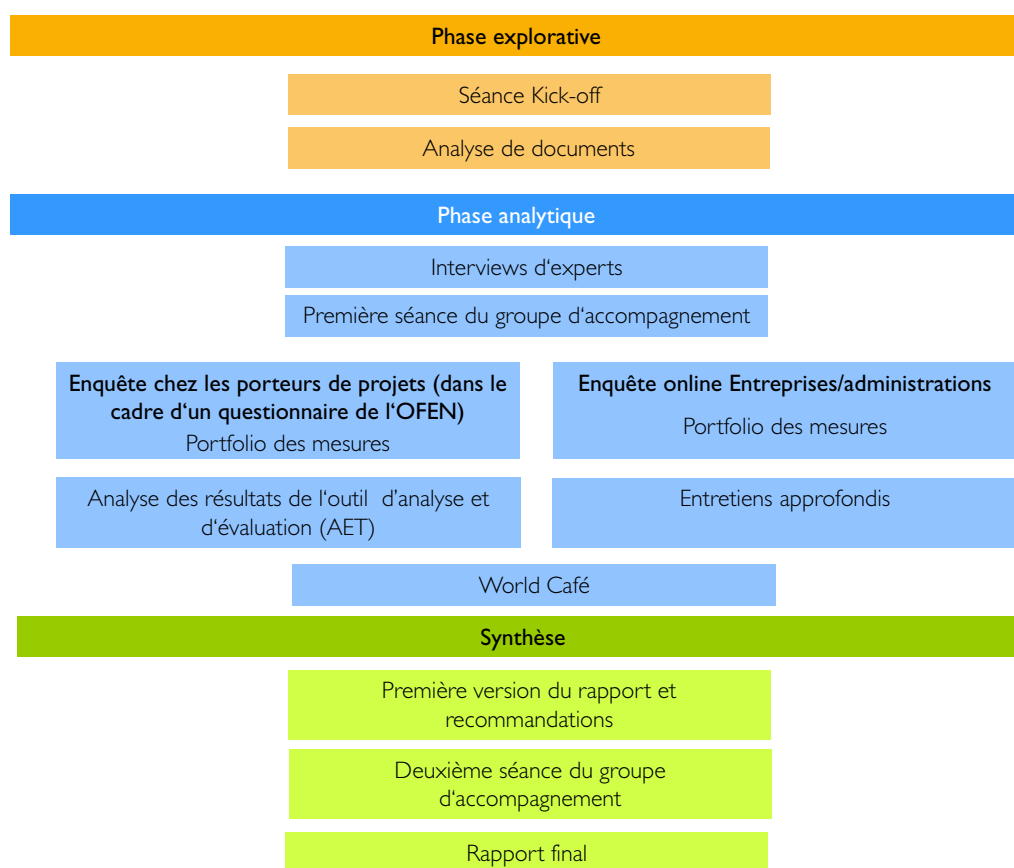
Zusätzlich zu den hier skizzierten Empfehlungen halten wir es für wichtig, dass ein auf Freiwilligkeit basierendes Programm kontinuierlich mit neuen Ideen auf sich aufmerksam machen kann.

RESUMÉ

CONTEXTE, OBJECTIFS ET PROCÉDURE

Depuis 2008, l'Office fédéral de l'énergie (OFEN) soutient le programme d'encouragement «Gestion de la mobilité dans les entreprises» (GME). Le programme s'est achevé en mars 2013 et son évaluation externe consécutive est l'objet du présent rapport. Les objectifs de l'évaluation sont très larges, de même que les questions soulevées. L'évaluation est aussi bien sommative que formative et porte sur la conception, la mise en œuvre et les effets du programme. A partir de la situation initiale, le plan d'évaluation en trois phases et les étapes ci-dessous ont été mis en place.

Plan d'évaluation



Source: Schéma réalisé par l'auteur de l'évaluation.

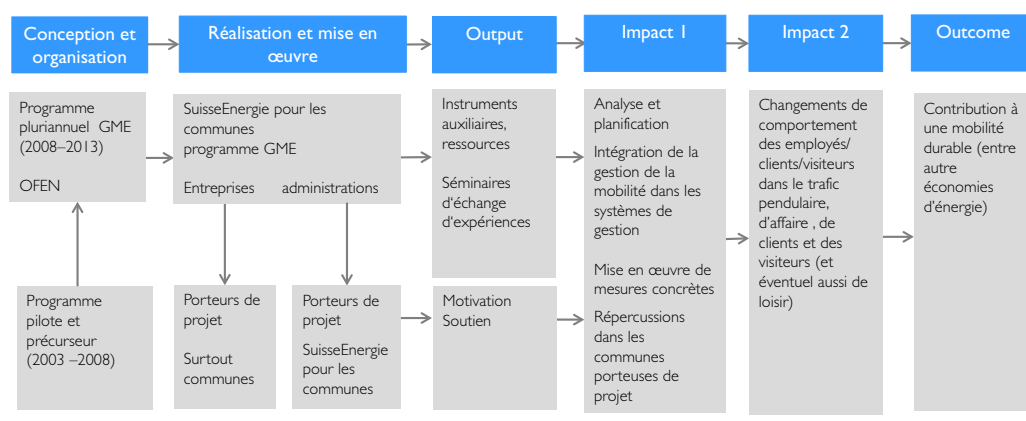
LE PROGRAMME GME

L'OFEN a placé le programme GME sous l'égide de SuisseEnergie et la direction en a été confiée à SuisseEnergie pour les communes, qui collabore avec les porteurs de projets (principalement des communes). Dans le cadre de programmes locaux, ceux-ci incitent les entreprises à participer au programme GME et les accompagnent par la

suite au cours de la phase de mise en œuvre, en faisant souvent appel à des conseillers externes.

Les porteurs de projet reçoivent une contribution initiale unique de 5000 francs. En contrepartie, ils s’engagent à fournir une contribution propre au mois égale et à employer un outil d’analyse et d’évaluation (AET). De plus, les porteurs de projet peuvent obtenir un montant d’au maximum 5000 francs par entreprise participante si les exigences clairement définies sont remplies, dont certaines impliquent des charges importantes (inventaire de l’état des lieux et analyse des effets). Le modèle d’impact ci-dessous donne un aperçu légèrement simplifié des mécanismes du programme.

Modèle d’impact du programme «Gestion de la mobilité dans les entreprises»

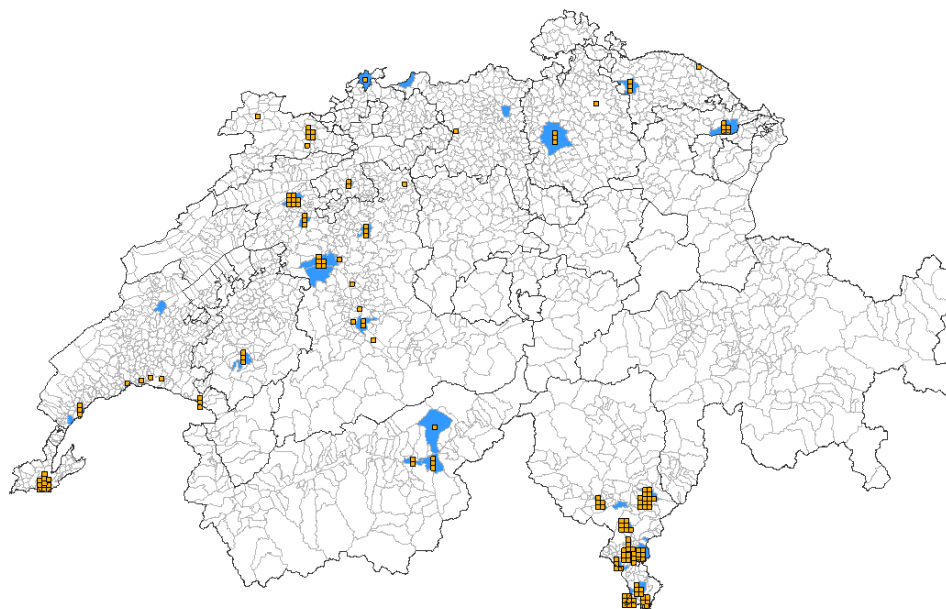


Source: Schéma réalisé par l’auteur de l’évaluation.

La carte ci-dessous illustre la répartition géographique des porteurs de projet et des entreprises participantes en Suisse. Sont représentées les entreprises qui ont achevé la phase 1, soit celles qui ont fourni un inventaire. Les communes et les entreprises participantes sont réparties de manière très inégale sur le territoire suisse. Avec 30% des communes et 47% des entreprises, le Tessin regroupe la plus forte concentration de participants au programme. La problématique spécifique du trafic des pendulaires en est probablement la raison principale, mais le programme cantonal «mobilità aziendale» (MobAz) conçu en parallèle a aussi eu un impact. A l’échéance du programme 2008–2013 (fin mars 2013), 43 porteurs de projets y participaient dont sept ne sont toutefois pas actifs actuellement. Au total, 164 entreprises ont terminé la phase 1 et ont donc transmis un inventaire. A la clôture du programme, chaque entreprise employait en moyenne 280 personnes, soit environ 34 000 collaborateurs au total. Parmi les entreprises, 45% sont actives dans le secteur secondaire (industrie) et 55% dans le tertiaire (18% administrations, 9% hôpitaux, 28% autres prestataires).

Une analyse des mesures par motif de déplacement montre la priorité accordée au trafic pendulaire par le programme.

Porteurs de projet et entreprises participantes ayant terminé la phase I (au 30 Septembre 2011)



Source: Informations livrées par la direction du projet.

Legende: Carrés jaunes = Entreprises/Organisations, qui participent au programme GM; en bleu = Communes porteuses de projet. Il existe des communes sans marque bleue, mais dans lesquelles se trouvent des carrés jaunes. Il s'agit d'entreprises ou d'organisations qui ne participent pas directement au programme par le biais de leur commune (par exemple des administrations communales ou les porteurs de projet ZH et JU, l'hôpital de Thurgovie SA, SuisseEnergie pour les communes avec les administrations communales). Remarque: La commune Plan-les-Ouates est aussi active comme porteuse de projet (marque bleue à peine visible dû au grand nombre de carrés jaunes).

RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Questions relatives à la conception et à l'organisation du programme
L'ensemble des acteurs du programme et l'équipe d'évaluation estiment que les objectifs du programme sont pertinents car la gestion de la mobilité dans les entreprises représente une composante importante d'une politique des transports orientée sur la durabilité et l'efficacité énergétique et qu'il est primordial que la Confédération s'engage également en dehors des activités déployées par les cantons et les communes.

Au niveau de la conception, l'approche consistant à s'adresser non pas directement aux entreprises mais aux communes est saluée. Certains acteurs critiquent toutefois le fait que les porteurs de projet soient en partie surchargés en raison de la complexité du programme. Dans certaines circonstances, il pourrait être d'autant plus judicieux de mieux intégrer dans le programme les cantons ou les organisations chargées de la mise en œuvre des plans d'agglomération. A l'exemple du Tessin, le canton concerné peut jouer un rôle important. Il s'agit cependant de veiller à ce que cela n'augmente pas la

complexité du programme au niveau administratif et qu'au contraire, celle-ci soit réduite.

L'attribution de la direction du programme à SuisseEnergie pour les communes a fait ses preuves. Les interfaces avec le programme Cité de l'énergie et avec les activités de l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) sont en principe évidentes, mais jusque-là, celles-ci n'ont pas pu faire l'objet d'une information suffisamment précise auprès de l'ensemble des acteurs, notamment des entreprises.

Dans l'ensemble, les enquêtes mettent en évidence que les acteurs du programme souhaiteraient à l'avenir de plus fortes incitations pour les entreprises et que pour ce faire, les communes seules manquent parfois de marge de manœuvre. Il s'agit de savoir si, outre de nouvelles mesures incitatives, il ne faudrait pas aussi envisager des mesures plus restrictives, au niveau par exemple du droit de construction ou de la politique d'agglomération.

Les rapports à délivrer dans le cadre du programme suscitent d'importantes critiques de la part de la majorité des acteurs du programme. En premier lieu, la charge administrative est considérée comme nettement trop élevée. Ce constat est particulièrement appuyé en Suisse romande. De plus, les délais pour la remise des rapports ne tiennent pas assez compte des besoins des entreprises. L'utilité de l'outil d'analyse et d'évaluation sous sa forme actuelle est en outre fondamentalement remise en question. L'équipe d'évaluation considère également que cet outil est actuellement peu adapté pour déterminer les effets du programme au moyen d'un rapport coûts/efficacité objectif. Enfin, l'outil est considéré comme trop détaillé et pas assez précis. L'OFEN était déjà conscient de la nécessité de modifier cet instrument avant même de procéder à l'évaluation. Sur la base des résultats obtenus, l'OFEN peut désormais s'occuper de manière ciblée de l'adaptation de cet outil. Il est clair qu'une réduction de la charge administrative permettrait d'élargir la base du programme en attirant de nouveaux porteurs de projet et de nouvelles entreprises.

Questions relatives à la mise en œuvre et à l'exécution du programme
Les résultats de l'évaluation attestent d'une collaboration constructive et engagée entre les différents partenaires. En principe, cet aspect constitue une des principales forces du programme, qu'il s'agit de conserver. Le principal problème affectant cette collaboration réside assurément dans la motivation des entreprises, qui représente souvent un grand défi. Un facteur déterminant pour la participation d'une entreprise au programme GME était une problématique locale souvent liée au manque de places de stationnement à proximité.

Les différences entre les régions linguistiques se sont révélées en partie étonnamment importantes et variées. De manière générale, la mise en œuvre administrative est davantage remise en question en Suisse romande que dans les autres régions.

Lors de la mise en œuvre du programme, les conseillers jouent un rôle clé. Les entreprises sont dans une large mesure satisfaites de leur travail. La direction du programme et l'OFEN mettent en doute les compétences en matière d'économie d'entreprise et le sens de la logique interne de l'entreprise de certains conseillers. L'offre relative aux

échanges d'expériences a été jugée insuffisante, principalement en Suisse romande. Du point de vue de l'équipe d'évaluation, ces rencontres pouvaient contribuer de manière tout à fait efficace à la mise en réseau des porteurs de projets et des conseillers.

Questions relatives aux résultats et aux effets du programme

Avec 43 porteurs de projets et 164 entreprises participant au programme, les objectifs quantitatifs fixés par l'OFEN ont été atteints.

En ce qui concerne les émissions de CO₂ des entreprises, on constate une réduction des émissions annuelles, même si elle reste relativement faible. Pour les véhicules individuels motorisés par exemple, cela représente environ 1000 kilomètres parcourus par véhicule et par an. Ces effets ne tiennent cependant pas compte des effets d'aubaine parfois considérables. En termes économiques et de gestion d'entreprise, il faut distinguer différents effets, directs ou indirects:

- Effets économiques
 - 1000 kilomètres annuels non parcourus en véhicule par collaborateur permettent d'éviter des coûts externes d'environ 3 millions de francs.
 - Une diminution générale du trafic permet de réduire les embouteillages et contribue à rendre inutile un nouveau développement des infrastructures.
- Effets sur la gestion d'entreprise
 - Un grand nombre d'effets sont envisageables mais la détermination des implications financières n'était pas possible dans le cadre de la présente évaluation. Entre autres exemples: un meilleur accès au site, une utilisation plus efficace des places de stationnement et des véhicules d'entreprise, avec pour conséquences une augmentation de la disponibilité des places et une baisse des coûts, la constitution d'une image d'employeur moderne et responsable, etc.

RECOMMANDATIONS DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

I. Reconduire le programme

L'évaluation a établi que le potentiel de la gestion de la mobilité pour les entreprises n'est encore de loin pas pleinement exploité. Les entreprises sont responsables d'une importante part des flux de véhicules et elles bénéficient d'une approche spécifique des questions de mobilité, ce qui les distingue nettement des ménages privés. Pour ces raisons, un programme ciblé sur un groupe spécifique fait toujours sens, d'autant plus que, selon les prévisions actuelles, le volume du trafic continuera à croître fortement et que le financement de nouvelles infrastructures de transport, dans la mesure où elles sont encore considérées comme judicieuses, deviendra toujours plus difficile. L'importance de la de la gestion de la mobilité devrait ainsi encore s'accroître à l'avenir.

2. Replacer la gestion de la mobilité dans le contexte global de la politique des transports et de celle de l'environnement

Même si le programme GME est rattaché à l'OFEN (et ceci peut rester ainsi), il faudrait à l'avenir davantage insister sur le fait que la gestion de la mobilité n'est pas une priorité uniquement dans le domaine de la politique énergétique. D'une part, la gestion de la mobilité a en général des effets positifs également sur l'environnement et sur le territoire. D'autre part, la pénurie des ressources financières qui se dessine appelle une mise en œuvre avec insistance de politiques douces parmi lesquelles figure la gestion de la mobilité pour les entreprises. Des collaborations avec d'autres offices fédéraux qui s'inspirent de l'exemple du Centre de services pour une mobilité innovatrice et durable sont peut-être judicieuses. Une autre possibilité serait d'intégrer plus fortement dans le programme GME les autres offices (du DETEC) concernés par la thématique de la mobilité, par exemple par une représentation au sein du groupe de suivi du programme.

3. Renforcer la gestion de la mobilité dans le cadre de la stratégie du DETEC

Il résulte des deux premières recommandations que la gestion de la mobilité pour les entreprises doit être poursuivie de manière plus soutenue à tous les niveaux politiques. Une meilleure intégration dans la stratégie du DETEC est prioritaire au niveau fédéral. Il s'agit notamment d'examiner comment l'approche incitative existante peut être complétée par des mesures plus restrictives ou si des bases légales plus efficaces sont nécessaires.

4. Exploiter la période favorable actuelle pour modifier le programme

La période actuelle est favorable pour procéder à des modifications du programme GME principalement pour deux raisons. En premier lieu, la stratégie énergétique de la Confédération démontre la nécessité de prendre des mesures également dans le domaine de la mobilité. D'autre part, la fin du programme en 2013 permet d'introduire des nouveautés relativement facilement.

5. Mise en place d'un système de reporting plus simple et plus pertinent

L'évaluation a clairement montré que l'outil d'analyse et d'évaluation est considéré par la plupart des entreprises comme une charge supplémentaire inutile qui les conduit parfois à renoncer à participer au programme. Par conséquent, cet instrument doit être simplifié de manière radicale.

6. Orienter le développement vers un programme-cadre

Les différentes forces dans le domaine de la gestion de la mobilité doivent absolument être mieux regroupées qu'actuellement. Une intégration de l'ensemble des programmes en cours serait possible en développant chaque programme en fonction d'un programme-cadre et en permettant une plus grande flexibilité pour les applications locales et les spécificités régionales ou linguistiques.

7. Proposer une plus grande diversité de modèles

Le développement vers un programme-cadre (voir recommandation précédente) devrait être accompagné d'une plus grande diversité de modèles de participation au pro-

gramme. En fonction de l'engagement de chaque entreprise, les exigences mais également l'offre du programme peuvent s'adapter. Avec un tel élargissement de l'éventail de modèles, le nombre d'entreprises concernées serait beaucoup plus important.

8. Mieux connaître les besoins des entreprises

Une connaissance plus approfondie des besoins des entreprises est urgente afin de pouvoir adapter les modèles proposés ci-dessus aux besoins des groupes cibles. A ce propos, l'évaluation de projets assez vaste dans ce domaine accuse des lacunes regrettables.

9. Améliorer la communication du programme

Jusqu'à présent, les ressources disponibles au sein du programme pour la communication étaient trop limitées. Cette situation est regrettable et a probablement contribué à ce que les efforts pour motiver les entreprises à participer au programme soient en partie très onéreux. Le site internet du programme en particulier nécessite des améliorations mais des efforts doivent également être consentis au niveau de la documentation imprimée.

10. Améliorer les ressources et la mise en réseau

Selon les avis des groupes d'utilisateurs, les ressources et les listes de contrôle du programme doivent être améliorés. De nouveaux outils pour démarcher les entreprises doivent être développés. Les séminaires destinés à échanger les expériences devraient être organisés dans toutes les régions linguistiques.

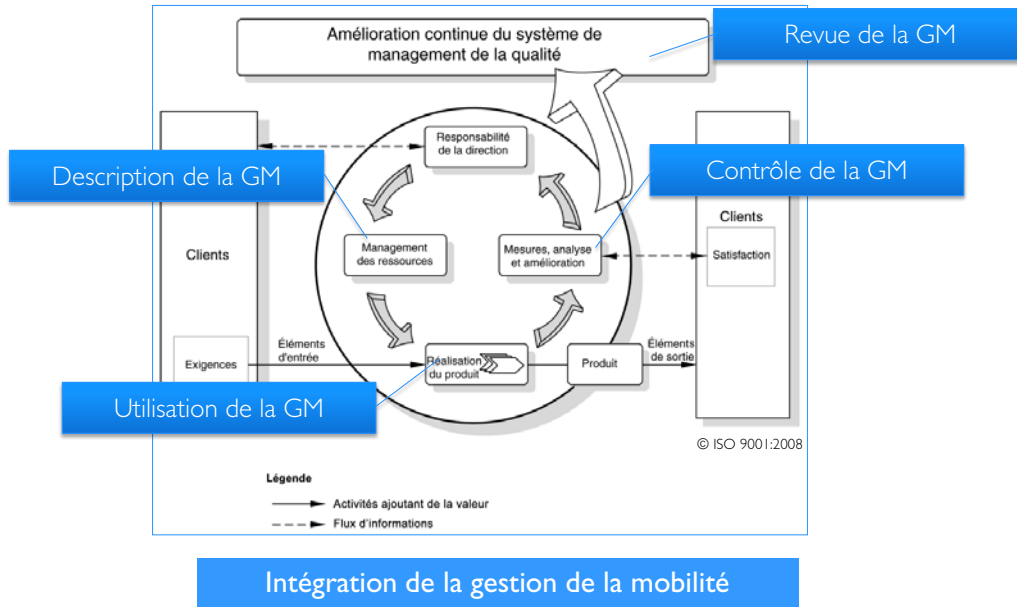
11. Proposer un meilleur soutien au niveau de l'intégration dans les systèmes de gestion internes

L'intégration de la gestion de la mobilité dans les systèmes de gestion internes est encore déficiente. En fonction de chaque système concret de gestion, les aspects suivants devraient être intégrés ou complétés:

- Engagement de l'entreprise dans la gestion de la mobilité: politique, objectifs
- Description de la gestion effective de la mobilité: organisation, champ d'application (trafic des pendulaires, des clients, commercial et de marchandises), offres internes, directives (par ex. règlement pour le remboursement des frais)
- Utilisation de la gestion de la mobilité: processus
- Contrôle de la gestion de la mobilité: collecte des données, évaluation
- Revue des activités avec propositions visant l'amélioration continue

Les ressources nécessaires comme les formulaires, les justificatifs, etc. doivent être intégrées dans la gestion des documents existante.

Modèle générique d'un management de la mobilité (intégré dans les processus de gestion internes)



Source: Schéma réalisé par l'auteur de l'évaluation. Légende: GM: Gestion de la mobilité.

12. Alimenter en permanence le programme GME avec de nouvelles idées de mesures

Pour compléter les recommandations esquissées ci-dessus, il est important qu'un programme basé sur une démarche volontaire attire en permanence l'attention grâce à de nouvelles idées.

SINTESI

SITUAZIONE INIZIALE, OBIETTIVI E PROCEDURA

Dal 2008 all'Ufficio federale dell'energia (UFE) è in corso il programma pluriennale «Gestione della mobilità aziendale (GMA)» (2008–2013). Il presente rapporto presenta i risultati della valutazione esterna del programma conclusosi nel marzo 2013. Gli obiettivi della valutazione sono molto ampi, così come le formulazioni delle domande poste nel mansionario. Essi comprendono gli elementi per una valutazione sommativa e formativa della concezione, dell'attuazione e dell'efficacia del programma. Sulla base di questa situazione iniziale, è stato attuato il seguente schema di valutazione a tre fasi.

Schema di valutazione



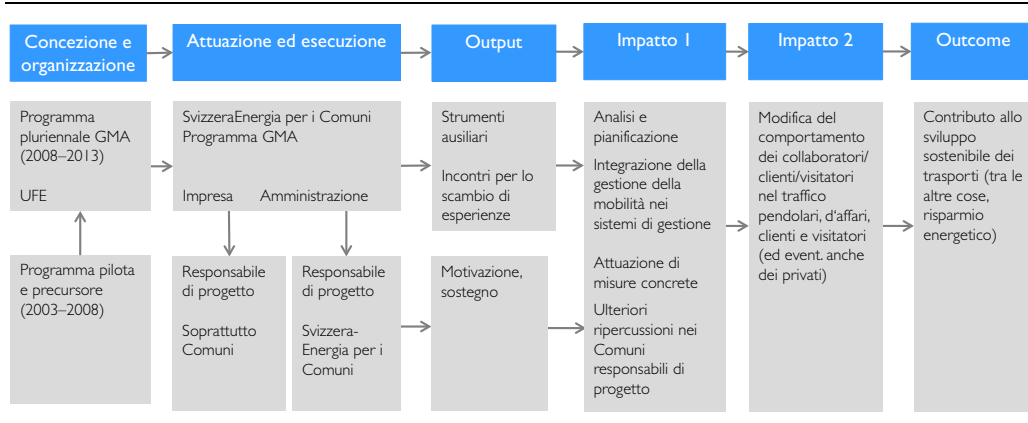
Fonte: elaborazione propria.

IL PROGRAMMA GMA

L'Ufficio federale dell'energia (UFE) ha avviato il programma GMA sotto l'egida di SvizzeraEnergia e ne ha affidato la direzione a SvizzeraEnergia per i Comuni. Quest'ultimo collabora con i responsabili di progetto (per lo più Comuni) che, nell'ambito di programmi locali, motivano le imprese a partecipare al programma GMA e forniscono loro assistenza tecnica anche durante la fase di attuazione, spesso con il coinvolgimento di consulenti esterni.

I responsabili di progetto ricevono un unico contributo di 5000 franchi per l'avvio del programma e in cambio, si impegnano a fornire almeno un contributo equivalente (fondi propri) al programma nazionale e a utilizzare uno strumento di analisi e valutazione. Inoltre, tutti i responsabili di progetto possono chiedere un importo fino a un massimo di 5000 franchi per ogni impresa partecipante, se vengono soddisfatti i requisiti chiaramente definiti, che talvolta comportano un dispendio considerevole (punto della situazione e analisi degli effetti). Il seguente modello di efficacia sintetizza il funzionamento del programma.

Modello di efficacia programma di gestione della mobilità aziendale

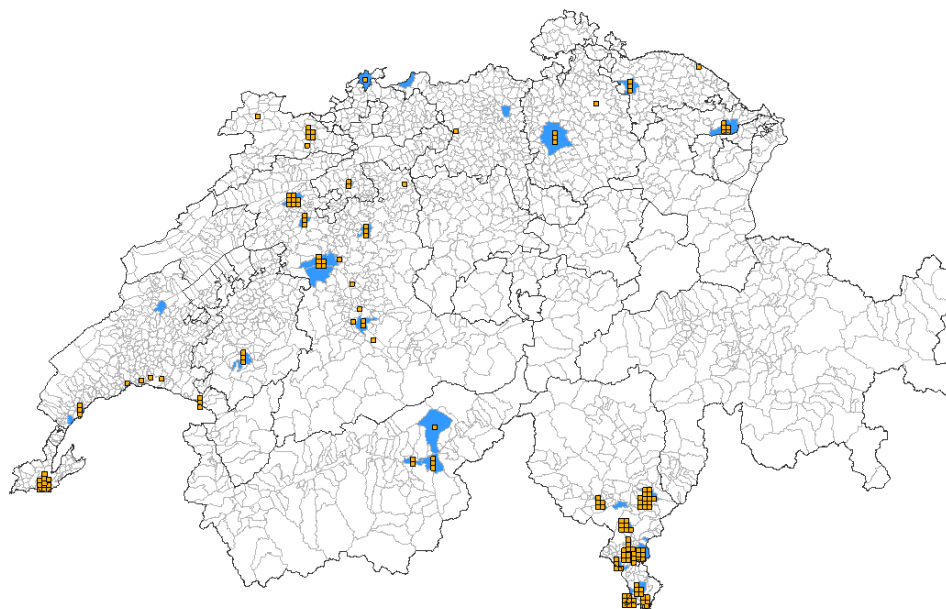


Fonte: elaborazione propria.

La cartina sottostante mostra la distribuzione sul territorio nazionale dei Comuni responsabili di progetto e delle imprese che partecipano al programma. Sono indicate tutte le imprese che hanno concluso la prima fase e che hanno pertanto presentato il punto della situazione. I Comuni e le imprese partecipanti sono distribuiti in modo estremamente disomogeneo sul territorio nazionale. Si concentrano soprattutto in Ticino, dove si trovano il 30 per cento dei Comuni e il 47 per cento delle imprese che partecipano al programma. Tale concentrazione può essere ricondotta in primo luogo alla problematica specifica del Cantone (il traffico pendolare), ma anche al programma cantonale «Mobilità aziendale» (MobAz) concepito parallelamente a quello federale. Alla fine del programma GMA 2008-2013 (stato: fine marzo 2013), risultavano partecipare 43 responsabili di progetto, sette dei quali oggi non più attivi. 164 imprese hanno concluso la prima fase, ovvero presentato il punto della situazione. Alla conclusione del programma, in queste imprese lavoravano complessivamente circa 34 000 collaboratori, in media 280 per impresa. Il 45 per cento delle imprese fanno parte del settore secondario (industria) e il 55 per cento del settore terziario (18% amministrazioni, 9% ospedali e 28% altri servizi).

Un'analisi delle misure secondo lo scopo del traffico mostra che il programma si focalizza sul traffico pendolare.

I responsabili di progetto e le imprese partecipanti che hanno portato a termine la fase I del programma GMA (stato settembre 2011)



Fonte: informazioni della direzione del progetto GMA.

Legenda: quadrati gialli= imprese/organizzazioni che partecipano al GMA; sfondo blu = Comuni responsabili di progetto. Alcuni Comuni non sono su sfondo blu, ma sul loro territorio sono indicate delle imprese. Si tratta di casi in cui le imprese situate sul territorio comunale partecipano al programma non attraverso il loro Comune, ma ad esempio attraverso le amministrazioni o i Cantoni ZH e JU responsabili di progetto, la Spital Thurgau AG e SvizzeraEnergia per i Comuni con le amministrazioni).

Osservazione: anche il Comune Plan-les-Ouates è attivo in qualità di responsabile di progetto, ma lo sfondo blu non è visibile data la grande quantità di quadrati gialli.

RISULTATI DELLA VALUTAZIONE

Domande per la valutazione della concezione e dell'organizzazione del programma

Tutti i partecipanti al programma e anche il gruppo di valutazione concordano sulla correttezza degli obiettivi del programma: in primo luogo, perché la gestione della mobilità aziendale è considerata un elemento essenziale di una politica dei trasporti orientata alla sostenibilità e all'efficienza energetica e, in secondo luogo, perché, accanto alle attività a livello cantonale e comunale, viene reputato fondamentale anche l'impegno da parte della Confederazione.

Dal punto di vista concettuale, viene visto come particolarmente positivo il principio centrale del programma, ovvero il fatto che non ci si rivolga direttamente alle imprese, ma che gli interlocutori siano i Comuni. Tuttavia, alcuni partecipanti hanno fatto notare che i responsabili di progetto sono talvolta oberati a causa della complessità del progetto. Per questo motivo, in determinate circostanze potrebbe essere utile integrare

meglio i Cantoni (o anche le organizzazioni per l'attuazione dei programmi d'agglomerato) nel programma. Come mostra l'esempio del Ticino, il Cantone in questione può svolgere un ruolo importante. Tuttavia, si deve far sì che il programma non diventi ancora più complesso dal punto di vista amministrativo. Al contrario, è necessario semplificarlo.

L'aver affidato la direzione del programma a SvizzeraEnergia per i Comuni si è rivelata un'ottima scelta. I punti di collegamento con il programma Città dell'energia e con le attività dell'Agenzia dell'energia per l'economia (AenEc) sono in linea di massima chiari, ma finora non si è ancora pienamente riusciti a comunicarli in modo sufficientemente preciso a tutte le parti in causa e soprattutto alle imprese.

Dai sondaggi risulta chiaramente che i partecipanti al programma auspicano che, in futuro, ci siano maggiori incentivi per le imprese. Emerge anche che ai Comuni manca spesso il necessario margine di manovra. Ci si chiede se oltre a ulteriori misure di incentivazione si debbano adottare anche più misure di disincentivazione (ad es. di diritto edile o nel settore della politica degli agglomerati).

La maggior parte dei partecipanti al programma ne ha criticato il sistema di reporting. In primo luogo, l'onere amministrativo viene considerato ancora troppo elevato (critica particolarmente diffusa nella Svizzera romanda). In secondo luogo, viene contestato che le scadenze del reporting non tengono sufficientemente in considerazione le esigenze delle imprese e, in terzo luogo, viene messa in dubbio l'utilità dello strumento di analisi e valutazione nella sua forma attuale. Anche il gruppo di valutazione ritiene che lo strumento per com'è attualmente impostato sia poco adatto a individuare gli effetti del programma con un ragionevole rapporto costi benefici. Da ultimo, lo strumento è allo stesso tempo troppo dettagliato e troppo impreciso. Già prima della valutazione l'UFE sapeva che doveva essere perfezionato. Sulla base dei risultati qui esposti, secondo il nostro parere l'UFE potrà ora procedere a una rielaborazione mirata dello strumento. Chiari segnali lasciano presagire che una riduzione dell'onere amministrativo permetterà un allargamento della base del programma, cui potranno partecipare altri responsabili di progetto e altre imprese.

Domande per la valutazione dell'attuazione e dell'esecuzione del programma

I risultati della valutazione dimostrano che i diversi partner partecipanti al progetto collaborano in modo attivo e costruttivo. Sostanzialmente la collaborazione è uno dei punti di forza principali del programma che, come tale, deve essere salvaguardato. Tra i problemi riscontrati, quello principale è senza dubbio la motivazione delle imprese. Determinante per la partecipazione delle imprese al GMA sono stati i problemi viari di carattere locale, in particolare l'insufficienza di posteggi per le imprese.

Le differenze tra le regioni linguistiche si sono rivelate talvolta sorprendentemente marcate e varie. In linea generale si può affermare che l'attuazione a livello amministrativo è vista in modo molto più critico nella Svizzera romanda che nelle altre regioni del Paese.

Per quanto riguarda l'attuazione del programma è fondamentale il ruolo svolto dai consulenti. Le imprese sono molto soddisfatte del loro lavoro. La direzione del programma e l'UFE dubitano, tuttavia, che i consulenti in materia di mobilità abbiano le necessarie competenze nel settore dell'economia aziendale e la capacità di capire le logiche interne alle imprese. Le occasioni di scambio delle esperienze sono state percepite come insufficienti, soprattutto nella Svizzera romanda. Secondo il gruppo di valutazione, tuttavia, questi elementi hanno contribuito efficacemente al collegamento tra i responsabili di progetto e i consulenti.

Domande per la valutazione degli output e degli effetti del programma
Con i 43 responsabili di progetto e le 164 imprese sono stati raggiunti gli obiettivi quantitativi stabiliti dall'UFE in materia.

Per quanto concerne le emissioni di CO₂ delle imprese, emerge una seppur modesta riduzione delle emissioni annuali. Nell'ambito del traffico individuale motorizzato (TIM), ad esempio, questa riduzione corrisponde a circa 1000 veicoli chilometri all'anno. Tra questi effetti, non si tiene conto dei talvolta considerevoli effetti di trascinamento. Per quanto concerne le ripercussioni di natura politico-economica e economico-aziendale, si distinguono vari effetti diretti e indiretti.

- Effetti politico-economici:
 - il fatto che ogni collaboratore percorra ogni anno 1000 veicoli chilometri in meno con la sua automobile permette di evitare costi esterni annuali per un totale di circa 3 milioni di franchi;
 - a questo si aggiunge il decongestionamento generale del traffico che riduce le colonne e contribuisce a rendere superfluo un potenziamento dell'infrastruttura.
- Effetti economico-aziendali:
 - probabilmente nell'ambito della presente valutazione non è stato possibile monetizzare un gran numero di effetti, quali ad esempio: migliore raggiungibilità del sito, utilizzo più efficiente dei posteggi e dei veicoli aziendali con conseguente ridimensionamento della carenza di posteggi e riduzione dei costi, immagine di un datore di lavoro che agisce in modo moderno e responsabile, ecc.

RACCOMANDAZIONI DEL GRUPPO DI VALUTAZIONE

Raccomandazione 1: proseguire il programma.

Dalla valutazione è emerso che il potenziale della gestione della mobilità aziendale non è ancora sfruttato appieno. Le imprese causano una buona parte dei flussi di traffico e hanno un rapporto particolare con le questioni di mobilità, che le distingue chiaramente dal comportamento delle economie domestiche. Sulla base di quanto esposto, un programma destinato a un gruppo target specifico continua ad avere senso, anzi ha ancora più senso, dato che, secondo le previsioni attuali, il volume del traffico continuerà ad aumentare considerevolmente e il finanziamento di nuove infrastrutture di

trasporto, per quanto considerato opportuno, diventerà sempre più difficile. Pertanto la gestione della mobilità in futuro diventerà ancora più importante.

Raccomandazione 2: applicare la gestione della mobilità nel contesto generale della politica dei trasporti e ambientale.

Anche se il programma GMA viene attuato nel contesto dell'UFE (e a nostro parere vi deve essere mantenuto), in futuro dovrà essere ancora più chiaro che la gestione della mobilità non è prioritaria solo nell'ambito della politica energetica. In primo luogo, perché essa di regola ha anche effetti positivi sull'ambiente e sul territorio e, in secondo luogo, perché, a nostro avviso, la carenza di risorse finanziarie che si profila esige assolutamente l'attuazione di cosiddette «soft policies», tra le quali figura anche la gestione della mobilità aziendale. Potrebbe essere anche utile collaborare con altri Uffici federali che si rifanno all'esempio del Centro di servizi per una mobilità innovativa e sostenibile. Un'ulteriore possibilità consiste nel coinvolgere maggiormente nel programma GMA gli altri Uffici federali del DATEC per i quali la mobilità è rilevante, ad esempio integrando i loro rappresentanti nel gruppo di accompagnamento del programma.

Raccomandazione 3: un più ampio sostegno della gestione della mobilità nell'ambito della strategia del DATEC sarebbe fondamentale.

A nostro parere, dalle prime due raccomandazioni si deduce che la gestione della mobilità aziendale deve essere perseguita con maggiore enfasi a tutti i livelli politici. A livello federale consideriamo prioritaria una sua migliore integrazione nella strategia del DATEC. Si tratta soprattutto di verificare in che modo si può sostenere l'attuale principio degli incentivi, insieme a misure dissuasive o, se necessario, basi giuridiche più efficaci.

Raccomandazione 4: è il momento giusto per apportare modifiche al programma.

Il momento attuale sembra particolarmente propizio per apportare modifiche al programma GMA per i due motivi seguenti: in primo luogo, dalla Strategia energetica della Confederazione emerge una grande necessità di intervento anche nel settore della mobilità; in secondo luogo, dato che il programma 2008–2013 si è concluso, è relativamente facile riuscire a introdurre innovazioni.

Raccomandazione 5: il reporting deve essere più semplice, più facile e più rappresentativo.

Dalla valutazione è emerso chiaramente che lo strumento di analisi e valutazione esistente è percepito dalla maggior parte delle imprese come un inutile onere supplementare che non raramente li porta a rinunciare a partecipare al programma. Secondo noi, quindi, tale strumento deve essere semplificato radicalmente.

Raccomandazione 6: è necessario sviluppare il programma affinché diventi un programma ombrello.

A nostro parere, nel settore della gestione della mobilità occorre unire ancor di più le forze. Un'integrazione di tutti i programmi in corso potrebbe essere possibile se il programma diventasse un programma ombrello e prevedesse una maggiore flessibilità per le attuazioni a livello locale e le specificità delle regioni linguistiche.

Raccomandazione 7: deve essere offerta una maggiore varietà di modelli.

La trasformazione del programma in un programma ombrello, come consigliato nella raccomandazione precedente, dovrebbe essere accompagnata da una maggiore varietà di modelli di partecipazione al programma. A seconda dell'impegno delle imprese, dovrebbero variare sia i requisiti che l'offerta del programma. Con un tale ampliamento della varietà dei modelli si potrà attirare una quantità decisamente maggiore di imprese.

Raccomandazione 8: si dovrebbero conoscere meglio le esigenze delle imprese.

Per poter adeguare in modo ottimale i modelli alle esigenze del gruppo/dei gruppi target, sarebbe prioritario conoscere approfonditamente le esigenze delle imprese. A questo proposito, la seppur approfondita ricerca concernente la tematica presenta una lacuna deplorabile.

Raccomandazione 9: la comunicazione del programma deve essere migliorata.

Finora, il programma ha avuto a disposizione un numero troppo esiguo di risorse destinate alla comunicazione. Questa incresciosa lacuna ha contribuito a far sì che talvolta è stato molto complicato motivare le imprese a partecipare al programma. In particolare deve essere migliorata la presentazione del programma sia su Internet che in forma cartacea.

Raccomandazione 10: gli strumenti ausiliari e il networking devono essere migliorati.

Gli strumenti ausiliari e le check-list del programma devono essere migliorate sulla base dei riscontri forniti dai gruppi di utenti. Si devono anche sviluppare nuovi strumenti ausiliari per attirare le imprese. Inoltre, in tutte le regioni linguistiche dovrebbero essere organizzati regolarmente incontri per lo scambio di esperienze.

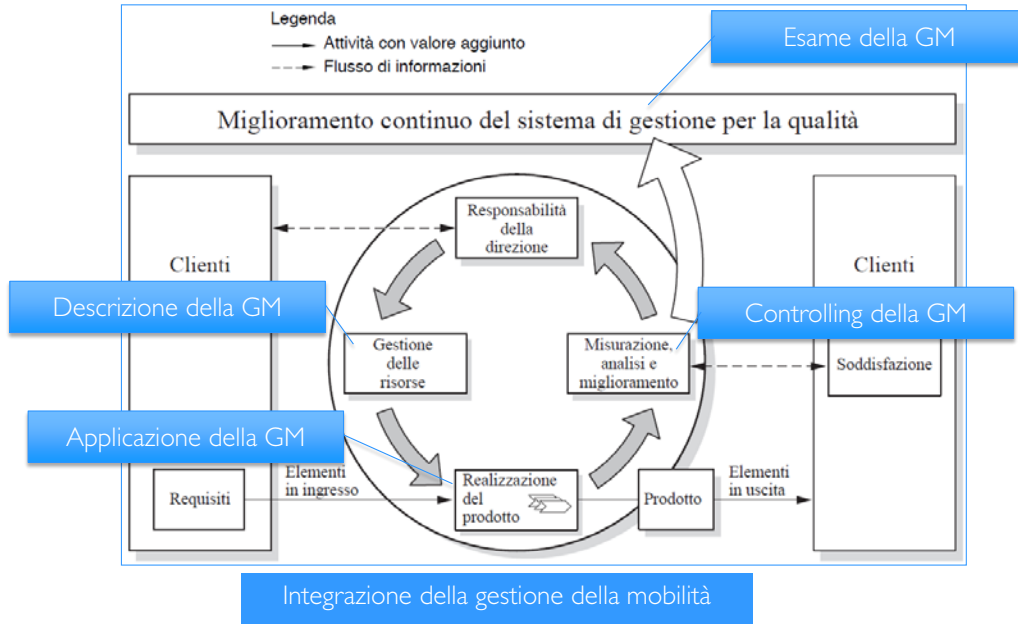
Raccomandazione 11: deve essere fornito un maggior sostegno in vista dell'integrazione della gestione della mobilità nei sistemi di gestione interna.

L'integrazione della gestione della mobilità nei sistemi di gestione interna non è ancora sufficiente. A seconda dei sistemi di gestione, si dovrebbero integrare o completare i seguenti aspetti:

- impegno nella gestione della mobilità: politica, obiettivi;
- descrizione dei sistemi concreti di gestione della mobilità: organizzazione, ambito di applicazione (traffico pendolari, clienti, d'affari e merci), offerte interne, direttive come ad esempio il regolamento delle spese;
- applicazione della gestione della mobilità: processi, procedure;
- controlling della gestione della mobilità: rilevamento dei dati, valutazione;
- esame delle attività, incluse proposte per il loro miglioramento costante.

Strumenti ausiliari necessari quali formulari, documenti di prova ecc. devono essere integrati nella gestione della documentazione esistente.

Modello generico di processo di un sistema di gestione (integrato)



Fonte: elaborazione propria. Legenda: GM: gestione della mobilità.

Raccomandazione 12: il programma GMA necessita costantemente di idee per nuove misure.

Oltre alle raccomandazioni cui si è accennato, riteniamo fondamentale che un programma su base volontaria continui ad attirare l'attenzione con la continua proposta di nuove idee.

I EINLEITUNG

Das Bundesamt für Energie (BFE) engagiert sich seit 2003 im Bereich des betrieblichen Mobilitätsmanagements, seit 2008 im Rahmen des „Mehrjahres-Programms zur Förderung von Mobilitätsmanagement in Unternehmen (2008–2013)“ (MMU). Der vorliegende Bericht präsentiert die externe Evaluation des Programms nach Ende der Laufzeit im März 2013. Die Evaluation soll die Weiterentwicklung und Verbesserung des Programms MMU unterstützen. Mit der Evaluation beauftragt wurde eine Team von Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern (Leitung), Planidea SA, Canobbio und der schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme, SQS, Zollikofen.

Die Ziele der Evaluation lassen sich in die folgenden beiden Bereiche gliedern:

- Zuerst soll eine kritische Beurteilung von Konzept, Vollzug, Wirkung, Effizienz und Effektivität des Programms beziehungsweise der einzelnen Massnahmen erfolgen.
- Daraus abgeleitet sollen konkrete Anpassungs- und Optimierungsvorschläge zuhanden des BFE und der Programmleitung erarbeitet werden.

Im Folgenden dokumentieren wir die Fragestellungen der Evaluation (Abschnitt 1.1), erläutern den methodischen Ansatz der Evaluation (Abschnitt 1.2) und erklären den Aufbau des Evaluationsberichts (Abschnitt 1.3).

1.1 FRAGESTELLUNGEN

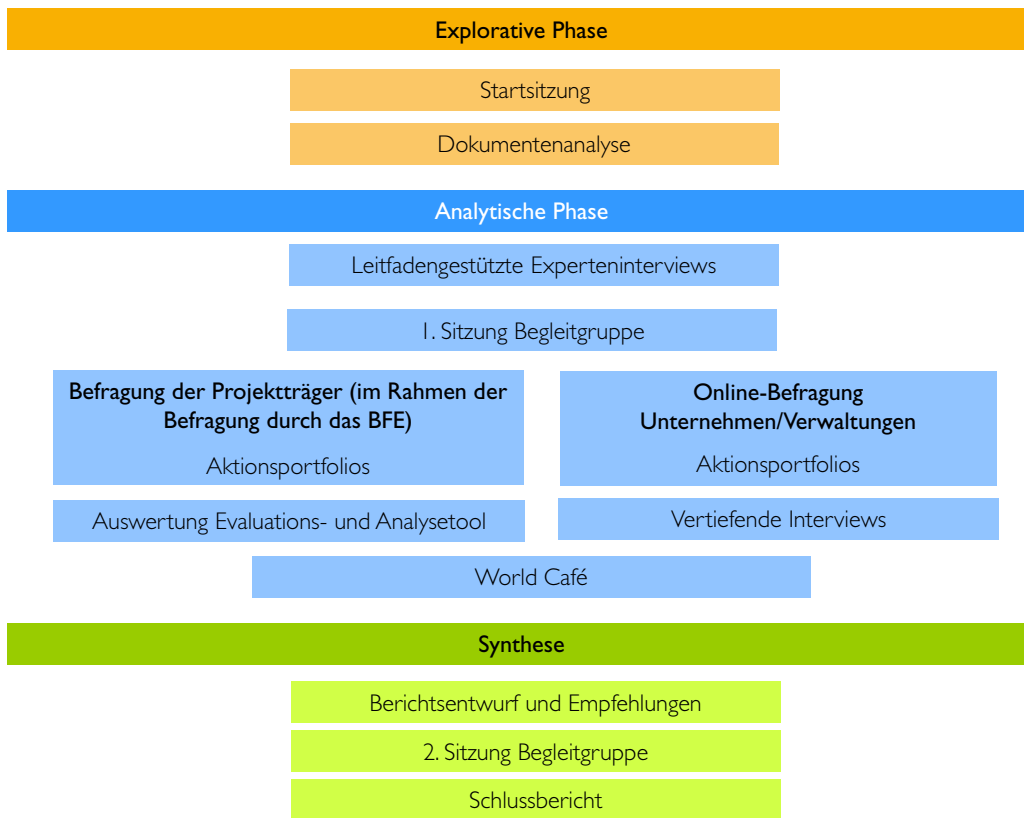
Die sehr ausführlichen Fragestellungen der Evaluation lassen sich gemäss Pflichtenheft in die folgenden vier Fragenblöcke gliedern (die detaillierten Fragestellungen zu den einzelnen Blöcken finden sich im Kapitel 8):

- Fragenblock 1: Konzeption und Organisation (Eignung und Zweckmässigkeit des Instruments zur effektiven und effizienten Zielerreichung)
- Fragenblock 2: Umsetzung und Vollzug (Koordination zwischen den Akteuren, Qualität der Beratungsaktivitäten und Produkte, Unterschiede zwischen Sprachregionen)
- Fragenblock 3: Outputs auf allen Ebenen, Zielerreichungsgrad, Impact auf das Verhalten der betroffenen Akteure (Projektträger, Gemeinden, Unternehmen und Mitarbeitende)
- Fragenblock 4: Gesamtbeurteilung, Kosten/Nutzen, Ausblick und Empfehlungen

1.2 VORGEHEN UND METHODEN

Die Ziele der Evaluation sind sehr umfassend – und Gleiches gilt auch für die Fragestellungen, wie sie oben skizziert sind. Sie beinhalten sowohl summative als auch formative Elemente. Aufgrund dieser Ausgangslage wurde ein Evaluationsdesign gewählt, welches uns besonders geeignet scheint, den Evaluationsnutzen zu maximieren und gleichzeitig die Intentionen des Auftraggebers bestmöglich umzusetzen. Konkret gliedern wir die Evaluation in drei Phasen mit den folgenden Vorgehensschritten.

D 1.1: Evaluationsdesign



Quelle: eigene Darstellung.

Im Folgenden beschreiben wir zwei der von uns durchgeführten Methoden, die Aktionsportfolios und das World Café. Details zu den anderen bekannteren Methoden haben wir direkt in die Darstellung der Resultate integriert.

1.2.1 AKTIONSPORTFOLIO

Aktionsportfolios sind eine Methode, mit welcher auf der Basis von Befragungsergebnissen Stärken und Schwächen eines Kriteriums (hier z.B. Massnahmenpakete des Mobilitätsmanagements in Unternehmen usw.) ermittelt und daraus Handlungsempfehlungen hergeleitet werden können. Solche Portfolios erlauben es, neben der Zufriedenheit mit einzelnen Leistungskomponenten auch deren Bedeutung für die Befragten zu ermitteln. Dabei werden die Bewertungen zu verschiedenen Aspekten eines Kriteriums (z.B. die Ressourcenausstattung, die vorgesehenen Anreizmechanismen, die Kommunikation, das Controlling usw. eines Programms) in Beziehung zu einer Gesamtbeurtei-

lung des Kriteriums (also das Programm als Ganzes) gesetzt und abgebildet. Dies erfolgt über die Berechnung von Mittelwerten und Korrelationskoeffizienten. Das sich daraus ergebende Aktionsportfolio erlaubt es, Dimensionen mit unterschiedlichem Handlungsbedarf zu identifizieren, welche sich schematisch folgendermassen darstellen lassen.

D 1.2: Aktionsportfolio



Die Zufriedenheit wird durch den Mittelwert der Aspekte abgebildet. Die Wichtigkeit ergibt sich aus dem Korrelationskoeffizient zwischen einem einzelnen Aspekt und dem übergeordneten Kriterium.

Den vier Quadranten kommen folgende Bedeutungen zu:

- Mit den Aspekten im Quadranten *unten rechts* sind die Befragten zufrieden, deren Beitrag zur Gesamtbeurteilung schätzen sie aber als eher gering ein. Die daraus folgende Handlungsanweisung lautet: belassen.
- Im Quadranten *unten links* liegen diejenigen Aspekte, bei denen die Zufriedenheit der Befragten nicht besonders gross ist, die sie aber gleichzeitig auch nicht als wesentlich bewerten. Die Aspekte können daher gelegentlich verbessert werden.
- Mit den im Quadranten *oben rechts* positionierten Aspekten sind die Befragten zufrieden. Diese Merkmale weisen zudem eine hohe Bedeutung hinsichtlich ihrer Gesamtbeurteilung auf. Dies sind die eigentlichen Stärken, welche gepflegt und ausgebaut werden sollen.
- Das Hauptaugenmerk muss den Aspekten im Quadranten *oben links* gelten. Diese leisten einen grossen Beitrag an die Gesamtbeurteilung, werden von den Befragten aber kritisch bewertet. Diese Aspekte haben das grösste Potenzial zur Verbesserung. Die Handlungsanweisung lautet daher: unbedingt verbessern.

1.2.2 WORLD CAFÉ

Die Entwicklung von Zukunftsperspektiven (formativer Aspekt) des MMU wurde in einem partizipativen Verfahren mit den betroffenen Akteuren durchgeführt. Den Kreis der Einzubeziehenden definierten wir folgendermassen: Verantwortliche von BFE, ESfG, Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW), Projektträgern, Unternehmen sowie Kantonsvertretungen, Beratende, Begleitgruppe. Wir haben für das partizipative Verfahren die Methode des World Cafés gewählt. Die Ziele und Stärken dieses Verfahrens liegen in der Wissensvalidierung und -entwicklung. Die Methodik geht von der Annahme aus, dass sich diesbezüglich ein Mehrwert ergibt (z.B. gegenüber Einzelinterviews oder einer Plenumsdiskussion), wenn verschiedene Akteure in wechselnden Kleingruppen einige wenige zentrale Fragen behandeln.² Das World Café wurde am 18. Juni 2013 in Luzern durchgeführt, die Teilnehmenden sind im Anhang A4 ersichtlich. Diskutiert wurde dabei an Tischen mit zirka sechs bis acht Personen unter der Leitung eines Moderators/einer Moderatorin (rekrutiert aus dem Projektteam). Zirka alle 30 Minuten wurden die Gruppen neu auf die Tische verteilt, lediglich der Moderator/die Moderatorin blieb am Tisch, fasst für die neue Gruppe die Ergebnisse der bisherigen Diskussionen zusammen und lancierte das Gespräch neu. Insgesamt wechselten die Gruppen dreimal. Das World Café schloss mit einer Reflexionsphase im Plenum.

1.2.3 METHODEN UND FRAGESTELLUNGEN

In der folgenden Tabelle zeigen wir, welche Fragen wir mit welchen Methoden beantworten möchten. Massgebend sind dabei die Struktur der Ausschreibung und die ausführliche (hier der Übersichtlichkeit halber abgekürzte) Version der Fragestellungen.

D 1.3: Methoden zur Beantwortung der Evaluationsfragen

	Dokumentenanalyse	Experteninterviews	Befragung der Projektträger	Befragung der Unternehmen/Verwaltungen	Vertiefende Interviews	Auswertung AET	World Café
Fragenblock 1: Konzeption und Organisation							
a) Strukturen, Partnerwahl usw. geeignet für Zielerreichung?	x	x	x				
b) Verantwortlichkeiten klar, Steuerungsprozesse geeignet?	x	x	x				
c) Anforderungen, Auswahlprozedere und Controlling-instrumente?	x	x	x		x		
d) Aufgabenteilung mit anderen Stellen und Programmen sinnvoll?	x	x	x		x		
e) Vorkehrungen gegen unerwünschte Nebeneffekte?	x	x	x				
Fragenblock 2: Umsetzung und Vollzug							
a) Zusammenarbeit der Akteure: Doppelspurigkeiten, Synergien?	x	x	x	x	x		x
b) Unterschiede zwischen den Sprachregionen?	x	x	x	x			
c) Dialog zwischen den Umsetzungsakteuren?	x	x	x	x			
d) Teilnahmebedingungen für Projektträger nachvollziehbar?		x	x				

² Vgl. <<http://www.worldcafe-europe.net>>, Zugriff 8.5.2013.

	Dokumentenanalyse	Experteninterviews	Befragung der Projekt-träger	Befragung der Unter-nehmen/Verwaltungen	Vertiefende Interviews	Auswertung AET	World Café
e) Motivation der Projektträger? Ausstiegsgründe?		x	x		x		
f) Unterschiede zwischen den Programmen der Projekt-partner?	x	x					
g) Teilnahmebedingungen für die Unternehmen nachvoll-ziehbar?				x			
h) Motivation der Unternehmen? Aufwand vertretbar?				x			
i) Qualität der Beratungen gewährleistet?	x	x	x	x			
j) Zufriedenheit mit Hilfsmitteln und ERFA-Anlässen?		x	x	x	x		
Fragenblock 3: Outputs auf allen Ebenen							
a) Zielerreichungsgrad per 31.3.2013	x	x	x	x	x	x	
b) Ausgelöste Verhaltensänderungen in den Unternehmen?	x	x		x	x	x	
c) Empfehlungen für Integration MM ins Managementsys-tem gut?		x		x	x		
d) Erleichternde und hemmende Umsetzungsfaktoren?	x	x	x	x	x		
e) Wirkungen der MMU-Projekte in den Gemeinden?	x	x	x	x	x		
f) Typisierung der Projektträger möglich?	x	x	x			x	
g) ERFA-Veranstaltungen: Anzahl und Typisierung Teil-nehmende?	x	x					
h) Auswertung Evaluations- und Analysetool						x	
Fragenblock 4: Gesamtbeurteilung, Kosten/Nutzen							
a) Stärken/Schwächen des Programms?		x	x		x		x
b) Kosten-Nutzen in sinnvollem Verhältnis?	x	x	x	x	x	x	x
c) Anreizmechanismen zielführend?	x	x	x	x	x		x
d) Wo liegt Optimierungspotenzial?	x	x	x	x	x		x
e) Weiterentwicklungsmöglichkeiten und künftige Syner-gien?		x	x		x		x

Legende: x: Methode hat Beitrag zur Beantwortung der Evaluationsfrage geleistet.

1.3 AUFBAU DES BERICHTS

Im folgenden Kapitel 2 gehen wir zuerst auf die Konzeption des Programms MMU sowie dessen Umfeld ein und geben einen ersten Überblick über das Programm. Anschließend stellen wir die empirischen Ergebnisse der Evaluation dar. Wir gehen auf die Erkenntnisse aus den explorativen Interviews ein (Kapitel 3), dokumentieren die Auswertungen der Projektträger- und Unternehmensbefragung (Kapitel 4 und 5), stellen die wichtigsten Auswertungen des Analyse- und Evaluationstools (AET) dar (Kapitel 6) und fassen schliesslich die zentralen Ergebnisse des World Cafés zusammen (Kapitel 7). Im Kapitel 8 beantworten wir auf Basis der vorangehenden Kapitel die Evaluationsfragen und im abschliessenden Kapitel 9 formulieren wir Empfehlungen zum weiteren Vorgehen.

Das Bundesamt für Energie (BFE) engagiert sich seit 2003 im Bereich Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Die entsprechenden Aktivitäten sind beim Programm EnergieSchweiz (ECH) angesiedelt und wurden in mehreren Studien evaluiert und darin im Grundsatz klar positiv beurteilt.³ Dies ermutigte das BFE, das Programm „Mobilitätsmanagement in Unternehmen“ MMU mit einer Laufzeit von 2008 bis 2013 ins Leben zu rufen. EnergieSchweiz für Gemeinden (ESfG) wurde beauftragt, die Institutionalisierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements weiter voranzutreiben. Mobilitätsmanagement in Unternehmen wird von EnergieSchweiz als mobilitätsspezifischer Teil übergeordneter Managementsysteme verstanden. Dabei wurden die folgenden operativen Ziele formuliert:

- Die bisherigen Akteure sollen motiviert werden, ihre Aktivitäten fortzuführen;
- 15 neue Projektträger und 120 Unternehmen sollen gewonnen werden und
- ESfG soll zuhanden der Partner Hilfsmittel erstellen und bereitstellen.

ESfG arbeitet zu diesem Zweck mit Projektträgern zusammen (meist handelt es sich um Gemeinden), welche im Rahmen lokaler Programme Unternehmen zur Teilnahme am Programm MMU motivieren und die Unternehmen dann auch während der Umsetzungsphase fachlich begleiten (dies oft unter Beizug externer BeraterInnen aus privaten Büros).

Projektträger erhalten einen einmaligen Aufbaubeitrag von 5'000 Franken. Sie verpflichten sich im Gegenzug, einen mindestens gleichwertigen Beitrag (Eigenmittel) wie das nationale Programm zu leisten und ein so genanntes Analyse- und Evaluationstool anzuwenden, zudem stellen sie sicher, dass die von ihnen eingesetzten Beraterinnen und Berater genügend qualifiziert sind.

Zusätzlich können alle Projektträger pro beteiligtes Unternehmen (bzw. pro beteiligte Verwaltungseinheit) einen Beitrag von maximal 5'000 Franken beanspruchen. Eine Beitragsberechtigung ist gegeben, wenn die Institution mindestens 50 Mitarbeitende beschäftigt.⁴ Die Auszahlung erfolgt in drei Tranchen, jeweils nach Erbringen der in den folgenden drei Phasen verlangten Leistungen:

- Phase 1 beinhaltet: Die Bestandsaufnahme der Situation im Unternehmen ist gemacht, die Ausgangslage mit den wichtigsten Daten im AET erfasst und das ausgefüllte und vom Unternehmen unterzeichnete Formular wurde der Programmleitung zugestellt.

³ De Tommasi, Roberto; Caduff, Gabriel (2006): Mobilitätsmanagement in Unternehmen: Schlussevaluation der Pilotphase, BFE, Bern. De Tommasi, Roberto et al. (2008): Mobilitätsmanagement in Betrieben: Motive und Wirksamkeit, Forschungsauftrag SVI 2004/045 auf Antrag der Schweizerischen Vereinigung der Verkehrsingenieure und Verkehrsexperten (SVI), Bern.

⁴ Diese Untergrenze wird flexibel gehandhabt und kann auch leicht unterschritten werden.

- Phase 2: Ein Massnahmenplan und die Integration des Mobilitätsmanagements in das Managementsystem des Unternehmens wurden durch die oberste Leitung des Unternehmens beschlossen und eine erste, qualifizierte Massnahme (z.B. Kombination Parkplatzbewirtschaftung mit Fördermassnahmen zugunsten ÖV/LV) wurde umgesetzt.
- Phase 3: Der Stand der Umsetzung ist ermittelt, das AET (Projektformular) aktualisiert und vom Unternehmen unterzeichnet. Das Mobilitätsmanagement ist im Führungssystem des Unternehmens verankert sowie der Verbesserungsprozess (Schulung, Controlling usw.) ist nachweislich eingerichtet. Die Wirkungsdaten stehen der Programmleitung für eine Evaluation zur Verfügung.

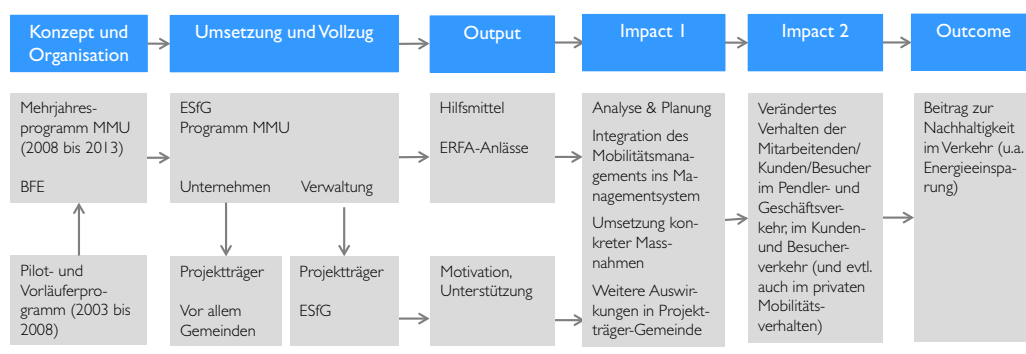
Der maximale Beitrag an Projektträger wird nur dann überwiesen, wenn alle Teilziele erreicht sind beziehungsweise alle drei Phasen (vgl. oben) durchlaufen sind. In welcher Form die beteiligten Unternehmen von der Förderung profitieren, ob sie zum Beispiel Beratungsleistungen oder weitergeleitete Finanzhilfe erhalten, ist den Projektträgern überlassen.

Qualifizierte Massnahmen im Managementsystem sind im Verständnis des Programms Mobilitätsmassnahmen, bei denen eine hohe Wirkung vermutet werden kann, wie zum Beispiel die Verbesserung des ÖV-Angebots (Haltestelle, Taktfrequenz), die Einführung und Förderung von work@home, eine Parkplatzbewirtschaftung gekoppelt mit Car-Pooling-Förderung oder ein Flottenmanagement. Reine Anreiz- und Kommunikationsmassnahmen wie beispielsweise „bike-to-work“ gelten nicht als qualifizierte Massnahmen. Diese Massnahmen können aber selbstverständlich im Verbund mit anderen Massnahmen trotzdem relevant sein.

ESfG tritt im Rahmen des Teilprogramms „Mobilitätsmanagement in der Verwaltung“ (MMV) neben der Funktion als Programmleitung von MMU auch als Projektträger auf. In diesem Programm werden die beteiligten Gemeinden als Unternehmen betrachtet.

Das folgende Wirkungsmodell fasst die Mechanik des Programms leicht vereinfacht zusammen.

D 2.1: Wirkungsmodell Mobilitätsmanagement in Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung.

Die folgende Karte (Darstellung D 2.2) zeigt die räumliche Verteilung der Projektträgergemeinden und der am Programm teilnehmenden Unternehmen in der Schweiz. Aufgeführt sind alle Unternehmen, welche die erste Phase abgeschlossen, das heisst, eine Bestandsaufnahme eingereicht haben. Es zeigt sich, dass die teilnehmenden Gemeinden und Unternehmen sehr ungleich über die Schweiz verteilt sind. Die stärkste Konzentration zeigt sich im Tessin mit 30 Prozent der Gemeinden und 47 Prozent der Unternehmen. Dies dürfte zunächst auf die spezifische Problemsituation zurückzuführen sein. Erstens liegt die Autonutzung im Tessin generell über dem schweizerischen Durchschnitt und zweites gibt es vor allem in den Unternehmen des Sottoceneri einen sehr hohen Anteil an GrenzgängerInnen aus dem benachbarten Italien, welche ebenfalls überdurchschnittlich häufig mit dem Auto zur Arbeit pendeln. Wohl aufgrund dieser Problematiken und als Folge politischen Drucks hat der Kanton Tessin bereits 2007 – also vor dem Start des Programms MMU – das kantonale Programm „mobilità aziendale“ (MobAz) lanciert. Da die Information über die Kampagne des Bundes fehlte, wurde erst später eine Eingliederung ins nationale Programm vorgenommen. Das kantonale Programm besteht weiter und ergänzt das nationale, indem der Kanton beratend und als Koordinator zur Verfügung steht, weitere 2'000 Franken pro Unternehmen als Anreiz ausgibt, die Durchführung einer Mobilitätserhebung für jedes Unternehmen organisiert und bezahlt und bei den Massnahmen den Kauf von Verbundsabos Arcobaleno mit bis 15 Prozent der Kosten unterstützt.

Weitere regionale Schwerpunkte finden sich im Arc Lémanique, im Kanton Bern sowie in Teilen der Ostschweiz – jeweils in städtischen Agglomerationen und dort vor allem in den grossen Kerngemeinden. Daneben zeigen sich auf der Karte auch auffallende weisse Flecken: Per Ende März 2013 gab es beispielsweise in den Kantonen Aargau, Luzern und Schaffhausen keine Projektträger und mit wenigen Ausnahmen im Oberwallis auch im ganzen Alpenraum nicht. Allerdings darf eine Nichtteilnahme am Programm MMU nicht mit einer fehlenden Initiative im Bereich des Mobilitätsmanagements für Unternehmen gleichgesetzt werden. Beispielsweise laufen in den Kantonen Aargau und Luzern seit längerer Zeit entsprechende Programme ausserhalb des natio-

nenen Rahmens.⁵ Auf eine flächendeckende Suche nach weiteren kantonalen oder kommunalen Programmen ausserhalb von MMU wurde im Rahmen dieser Evaluation verzichtet. Andere Projektträger wie etwa der Kanton Basel-Stadt betreuten am Stichtag keine Unternehmen im Rahmen des Programms MMU.⁶

Betrachtet man die Anbindung der Unternehmen an das Netz des öffentlichen Verkehrs, so zeigt sich eine gleichmässige Verteilung auf die verschiedenen ÖV-Güteklassen:⁷ Je 25 Prozent entfallen auf die Klassen A, B und C, 19 Prozent weisen eine Anbindung der Klasse D und 6 Prozent eine Anbindung ausserhalb der vier Klassen auf (Basis: 122 Unternehmen, welche AET ausgefüllt haben). Es fällt auf, dass insbesondere die Unternehmen des Kantons Tessin eine vergleichsweise schlechtere Anbindung an den ÖV aufweisen.

Insgesamt sind es 43 Vertragspartner. 27 Projektträger sind Energiestädte (vier davon nicht aktiv), sieben Projektträger sind Mitglieder im Trägerverein, aber (noch) nicht Energiestädte. Die restlichen neun Projektträger sind Gemeinden ohne Energiestadtbezug, Kantone (TI und BS) sowie Coop und die Spital Thurgau AG. Dass die Energiestädte dominieren, ist kein Zufall, da die Akquisition der Projektträger weitgehend über den Kanal der Energiestädte erfolgt ist und diese Gemeinden auch organisatorisch gut vorbereitet sind. 39 Vertragspartner waren bei Programmschluss aktiv im Programm MMU und vier Vertragspartner haben ihre Aktivitäten eingestellt (Kanton Basel-Stadt, die glow/Glatttal-Gemeinden, Yverdon-les-Bains und Rheinfelden).⁸

⁵ <<http://luzernmobil.ch/index.php?clD=658>>, Zugriff 8.5.2013.

<https://www.ag.ch/de/bvu/mobilitaet_verkehr/mobilitaet/mobilitaetsmanagement/aktivitaeten_mobilitaetsmanagement/aktivitaeten_mobilitaetsmanagement_1.jsp>, Zugriff 8.5.2013. (Das Teilprojekt badenmobil wird dagegen von EnergieSchweiz unterstützt.)

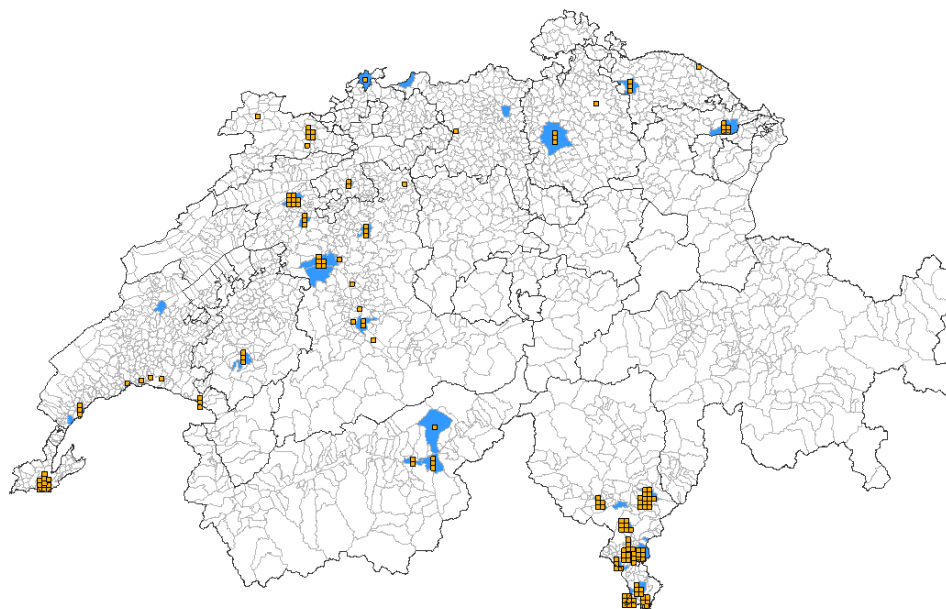
⁶ Allerdings hat Roche im September 2009 eine Bestandsaufnahme beim Kanton Basel-Stadt eingereicht und erscheint deshalb auf der Karte.

⁷ Bei den ÖV-Güteklassen handelt es sich um Indikatoren zur Beurteilung der Erschliessung mit dem öffentlichen Verkehr, welcher vom Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) berechnet wird. Während die Güteklasse A auf eine sehr gute ÖV-Erschliessung hinweist, sind Unternehmen in Güteklasse D eher schlecht erschlossen.

Für weitere Informationen vgl. <<http://www.are.admin.ch/themen/verkehr/00256/04271/04489/index.html?lang=de>>, Zugriff 12.8.2013.

⁸ Vgl. Tschannen, Monika; Egger, Kurt: Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Programm 2008–2012. Jahresbericht 2012. Schlussbericht 2013, Thun und Ettenhausen (noch nicht veröffentlicht).

D 2.2: Karte der Projektträger und beteiligten Unternehmen mit abgeschlossener Phase I des Programms MMU (Stand September 2011)



Quelle: Angaben der Programmleitung MMU.

Legende: gelbe Quadrate = Unternehmen/Organisationen, die an MMU teilnehmen; blau hinterlegt = Projektträgergemeinden. Es gibt Gemeinden ohne blaue Flecken, aber mit Unternehmen. Bei diesen Gemeinden gibt es Unternehmen, die nicht direkt über ihre Gemeinde am Programm teilnehmen (z.B. Verwaltungen oder Projektträgerschaft Kantone ZH und JU, Spital Thurgau AG, ESfG mit Verwaltungen).

Hinweis: Die Gemeinde Plan-les-Ouates ist ebenfalls als Projektträger aktiv (blauer Fleck aufgrund grosser Anzahl gelber Quadrate nicht sichtbar).

Per Ende des Programms 2008–2013 (Stand Ende März 2013) partizipieren gemäss der Projektträgerbefragung 43 Projektträger am Programm, davon sind derzeit allerdings sieben nicht aktiv. 164 Unternehmen haben die Phase 1 abgeschlossen, das heisst die Bestandsanalyse eingereicht (vgl. Darstellung D 2.3). In diesen Betrieben arbeiteten bei Programmabschluss insgesamt rund 34'000 Mitarbeitende, pro Betrieb durchschnittlich 280. 45 Prozent der Betriebe sind dem zweiten Sektor (Industrie) zuzurechnen und 55 Prozent dem dritten Sektor (18% Verwaltungen, 9% Spitäler und 28% weitere Dienstleistungen). Von den 164 Unternehmen mit abgeschlossener erster Phase arbeiten in rund einem Drittel der Unternehmen weniger als 100 MitarbeiterInnen. 19 Prozent weisen eine Mitarbeiterzahl von 100 bis 199 auf. Die restlichen 50 Prozent verteilen sich rund zur Hälfte auf Unternehmen mit 200 bis 399 Mitarbeitenden und auf Grossunternehmen mit mehr als 400 Mitarbeitenden.⁹ Von den 164 Unternehmen mit Abschluss der Phase 1 haben 135 auch die Phase 2 und 82 die Phase 3 und damit den ganzen Programmzyklus abgeschlossen. Diese Betriebe werden aber weiterhin zu ER-FA-Tagungen eingeladen und nehmen dieses Angebot teilweise auch an. In 36 Unter-

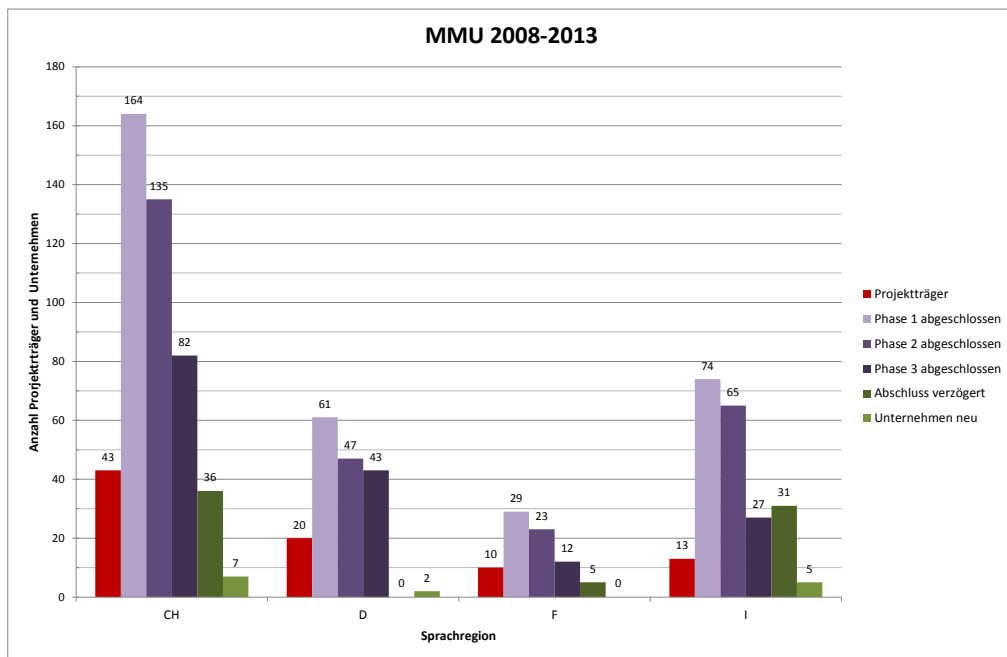
⁹ Die Prozentwerte beziehen sich auf jene Unternehmen, welche per 30.9.2011 eine Bestandsaufnahme eingereicht haben.

nehmen hat sich der Abschluss verzögert, das heisst, mit einem Durchlaufen aller drei Phasen kann in diesen Unternehmen noch gerechnet werden, sodass maximal 118 Unternehmen alle drei Phasen abschliessen werden. Dies bedeutet, dass mindestens knapp 30 Prozent der Unternehmen darauf verzichten, alle drei Programmphasen abzuschliessen. Die Gründe dafür können vielfältig sein (mangelnde Relevanz aufgrund der Situationsanalyse, interne Umstrukturierungen, Aufwand für Programmadministration usw.).

Es zeigen sich wiederum bedeutende Unterschiede zwischen den Sprachregionen. In der Deutschschweiz haben 70 Prozent der Unternehmen bereits alle drei Phasen durchlaufen, in der Romandie nur 41 Prozent und im Tessin gar nur 36 Prozent. Falls alle Unternehmen mit einer Verzögerung noch alle drei Phasen durchlaufen werden, könnten sich diese Werte für die Romandie auf 58 Prozent und das Tessin auf 81 Prozent erhöhen. Vor allem der Übergang von der zweiten zur dritten Phase scheint in der Deutschschweiz viel leichter zu fallen als in der lateinischen Schweiz.

Neue Projektträger und Unternehmen wurden in der Schlussphase des Programms angesichts der Unsicherheit über die weitere Programmgestaltung bewusst nicht mehr aktiv gesucht, einigen wenigen Unternehmen wurden aber die Unterlagen für die Situationsanalyse zugestellt.

D 2.3: Programm MMU: Projektträger und Unternehmen: Stand Ende März 2013



Quelle: Programmleitung MMU.

Was lässt sich zu den bisher umgesetzten Massnahmen sagen? Basis der folgenden Auswertung ist das AET (vgl. auch Kapitel 6) beziehungsweise die Selbsteinschätzung der Unternehmen. Der grösste Teil der Massnahmen ist terminiert, einige Massnahmen sind als „laufend“ bezeichnet, werden also offensichtlich kontinuierlich umgesetzt. Die Massnahmen lassen sich ganz grob wie folgt kategorisieren:

- *Anreiz- und Kommunikationsmassnahmen*, welche gemäss Pflichtenheft nicht als „qualifizierte Massnahmen“ gelten können.¹⁰ Dazu zählen häufig Massnahmen wie „bike-to-work“, sehr allgemein gehaltene Massnahmen wie etwa „intensivierte Kommunikation“, aber auch Untersuchungen des internen Mobilitätsverhaltens aller Art oder interne Umsetzungsschritte wie etwa „Vorstellung des Programms bei der Direktion“. Solche Massnahmen machen insgesamt zwar nur eine Minderheit aller Massnahmen aus, im Tessin ist dieser Massnahmentyp aber sehr stark vertreten.¹¹ Die direkte Wirkung dieser Massnahmengruppe dürfte eher gering sein, Wirkung ist in erster Linie im Verbund mit der zweiten Massnahmengruppe zu erwarten.
- *Mobilitätsmanagementmassnahmen* im engeren Sinn. Dazu zählen typischerweise: Parkplatzbewirtschaftung, Parkplatzreglemente, verbilligte ÖV-Abonnemente, Anschaffung E-Bikes, Veloparkplätze usw.

Tabelle D 2.4 gibt einen Überblick über die terminierten Massnahmen nach Verkehrszweck. Dabei zeigt sich zuerst der klare Fokus des Programms auf dem Pendlerverkehr und die insgesamt nur marginale Behandlung des Kundenverkehrs. Lediglich zwölf Unternehmen – darunter vier Unternehmen im Gesundheitsbereich – weisen Massnahmen im Kundenverkehr aus. Ende März 2013 bezeichneten die Unternehmen etwa zwei Drittel der Massnahmen als umgesetzt. In vielen Fällen geht die Umsetzungsfrist über das Programmende hinaus, sodass der maximale Umsetzungsstand der Massnahmen theoretisch bei fast vier Fünfteln liegen könnte.

¹⁰ Das heisst, sie können nicht als Begründung für die Beitragsberechtigung in Phase 2 herangezogen werden.

¹¹ Im Tessin fällt weiter auf, dass viele Firmen fast identische Programme aufweisen bzw. dass die AET sehr schematisch ausgefüllt wurden.

D 2.4: Terminierte Massnahmen nach Verkehrszweck (gemäss Selbstdeklaration, Stand Ende März 2013)

	Pendlerverkehr	Geschäftsverkehr	Kundenverkehr
Anzahl Unternehmen mit Massnahmen	118	72	12
Anzahl terminierter Massnahmen	555	249	40
Davon umgesetzt	344 (62%)	160 (64%)	21 (53%)
Davon nicht umgesetzt	211	89	19
Nicht umgesetzt und Frist abgelaufen	113 (54%)	65 (73%)	13 (68%)
Höchstmöglicher Umsetzungsgrad	442 (80%)	184 (74%)	27 (68%)

Quelle: eigene Auswertung der Selbsteinschätzung der Unternehmen im Analyse- und Evaluationstool. N = 122). Dieselbe Massnahme kann in verschiedenen Spalten auftreten.

Lesebeispiel: Im Pendlerverkehr haben 118 Unternehmen Massnahmen umgesetzt. 555 Massnahmen sind terminiert (mit einem klaren Enddatum bezeichnet). Von diesen 555 Massnahmen wurden bis Ende März 2013 344 (62%) umgesetzt, 211 (noch) nicht. Von diesen 211 Massnahmen ist bei 113 (54%) das Fristziel des Programms bereits abgelaufen, die Massnahme wird deshalb als definitiv nicht umgesetzt betrachtet. 98 Massnahmen könnten theoretisch noch umgesetzt werden. Insgesamt könnten also maximal 442 (344+98) Massnahmen umgesetzt werden = höchstmöglicher Umsetzungsgrad (80%).

Gesetzliche Grundlage des Programms MMU

Gesetzliche Grundlage für die Förderung von freiwilligen Massnahmen bildet Artikel 10 des Energiegesetzes (EnG). Demnach werden die Öffentlichkeit und die Behörden über die Möglichkeiten einer sparsamen und rationellen Energienutzung vom Bund und von den Kantonen informiert und beraten. Der Bund kann Kantone und private Organisationen bei ihrer Informations- und Beratungstätigkeit unterstützen.

Gemäss Artikel 20 EnG ist das BFE verpflichtet, regelmässig die Wirksamkeit seiner Massnahmen zu überprüfen und Optimierungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Zur Beurteilung von Projekten von EnergieSchweiz können externe Evaluationen im Auftrag gegeben werden.

Finanzierung des Programms MMU

Das Mehrjahres-Programm zur Förderung von Mobilitätsmanagement in Unternehmen (2008–2013) wird seitens BFE mittels einer Verfügung unterstützt. Der Totalbetrag der Finanzhilfe des BFE über sechs Jahre (2008–2013) beträgt maximal 1'250'000 Franken. Die Beiträge des BFE sind gemäss Vertrag wie folgt zu verwenden: 100 Prozent der Beiträge an die Projektträger (bis max. CHF 950'000) und 75 Prozent an die Kosten gemäss Budgetposten Projektleitung (max. CHF 300'000). Die Finanzhilfe wird an EnergieSchweiz für Gemeinden (ESfG) überwiesen. ESfG schliesst mit den Projektträgern für die Teilprojekte jeweils einen Vertrag ab.

Als Einstieg in die Evaluation wurden insgesamt elf explorative Interviews mit 14 wichtigen Programmakteuren beziehungsweise Personen im Umfeld des Programms durchgeführt. Die Liste der Befragten findet sich im Anhang A3. Die Interviews lieferten bereits in dieser Phase wichtige Hinweise auf die Stärken und Schwächen des Programms MMU und gaben auch wertvolle Hinweise auf möglicherweise sinnvolle Anpassungen des Programms. Die Ergebnisse konnten zudem zur optimalen Ausgestaltung der Befragungen von Projektträgern und Unternehmen genutzt werden.

Damit in den Gesprächen auch kritische Aspekte offen thematisiert werden konnten, wurde den Befragten Anonymität zugesichert. Aus diesem Grund können die Resultate der Interviews hier nur in einer summarischen und hoch aggregierten Form zusammengefasst werden. Folgende Aspekte traten besonders klar zutage:

- Das Programm MMU wird bezüglich Wirkung als bisher grundsätzlich erfolgreich betrachtet.
- Der konzeptionelle Ansatz über die Gemeinden als Multiplikatoren wird mehrheitlich als eine der grossen Stärken des Programms gesehen, weil die Gemeinden ihre Unternehmen und deren Probleme am besten kennen, weil sie aber auch (zusammen mit den Kantonen) am ehesten in der Lage sind, die Voraussetzungen für ein effektives Mobilitätsmanagement zu verbessern (flächendeckende Parkplatzbewirtschaftung, bessere ÖV-Anbindung usw.). Gerade der Kanton Tessin zeigt aber, dass auch der Weg über den Kanton erfolgreich sein kann.
- Die Motivation der Unternehmen zur Teilnahme am Programm ergab sich in der Regel aus konkreten Verkehrsproblemen, sehr häufig handelte es sich um Parkplatzprobleme. Diese Probleme bezogen sich in erster Linie auf den Pendlerverkehr und kaum auf den Kunden-/Besucherverkehr.
- Die BeraterInnen spielen im Programm eine besonders wichtige Rolle. Dies gilt sowohl für die Akquisition der Unternehmen als auch für deren Begleitung. Dort wo es aktive BeraterInnen mit einem guten Gespür für die Problemlage der Unternehmen gibt, gelang es besonders gut, Unternehmen zur Teilnahme am Programm zu motivieren. Insgesamt scheint die Zahl der gut qualifizierten BeraterInnen aber noch eher klein, viele verfügen eher über die nötige verkehrsplanerische Fachkompetenz als über das betriebswirtschaftliche Know-how.
- Es wird ein erheblicher konzeptioneller Anpassungsbedarf diagnostiziert. Insbesondere wird moniert, dass das Programm noch zu wenig auf die Bedürfnisse der Unternehmen (und teilweise auch der Projektträger) zugeschnitten sei (Flexibilität der Berichterstattung, zu hoher Aufwand für die Datenerhebung im Zusammenhang mit dem AET usw.).
- Die Weiterführung des Programms wird als notwendig betrachtet, obwohl viele Projekte auch ohne nationales Programm weitergeführt würden. Das Potenzial zur Rekrutierung von neuen Projektträgern und neuen Unternehmen scheint längst nicht ausgereizt und es wird auch als wichtig erachtet, die weitere Umsetzung der

Massnahmen bei den bereits beteiligten Unternehmen zu begleiten. Im Rahmen konzeptioneller Anpassungen (beispielsweise: Arealansatz¹²) könnten auch kleinere Unternehmen vom Programm profitieren. Ohne Unterstützung des Bundes wäre das Programm zurzeit nicht überlebensfähig. Dies könnte sich mittel- und langfristig aber ändern, auch bedingt durch die künftigen verkehrspolitischen Rahmenbedingungen. Diesbezüglich wird die Bedeutung zusätzlicher Push- und Pull-Massnahmen betont.

¹² Der Arealansatz war bisher nicht ausdrücklich ausgeschlossen, was aber kaum kommuniziert wurde und an der Basis des Programms nicht bekannt ist.

Die Befragung der Projektträger im Rahmen der Evaluation wurde aus praktischen Gründen zusammen mit der Berichterstattung der Projektträger zuhanden der Programmleitung im März 2013 durchgeführt. Die Fragen zur Evaluation wurden vom Evaluationsteam formuliert (vgl. Anhang A6), operativ wurde die Online-Befragung vom BFE durchgeführt, die Auswertung erfolgte dann wieder durch das Evaluationsteam. Von den 42 kontaktierten Projektträgern lieferten 31 Angaben zu den Fragen des Evaluationsteams (Rücklaufquote 74%).¹³ Eine Auswertung nach Sprachregionen zeigt keine grossen Unterschiede im Rücklauf.

D 4.1: Rücklaufquote Projektträger: Total und nach Sprachregionen

	Anzahl auswertbare Fragebogen	Rücklauf in %
Deutschschweiz	14	78
Französischsprachige Schweiz	8	80
Italienischsprachige Schweiz	9	64
Total	31	74

Legende: Die Zuteilung der Projektträger auf die Sprachregion orientierte sich an der Sprache, welche die befragten Personen für die Umfrage gewählt haben.

Die Projektträger wurden zur Konzeption, zur Umsetzung und zu den Wirkungen des Programms MMU befragt. Neben geschlossenen Fragen bestand jeweils auch die Möglichkeit zu Kommentaren in Textfeldern. Im Nachgang der Befragung wurden einige Telefongespräche geführt, um die Aussagen in den Kommentaren zu präzisieren. Im Folgenden werden die Resultate der Befragung gegliedert nach diesen drei Stufen der Wirkungsentfaltung dargestellt.

Bei der Interpretation der Ergebnisse gilt es zu beachten, dass die operativ verantwortlichen Ansprechpersonen angeschrieben wurden. Diese beurteilen mit ihren Antworten zu einigen Items ein Stück weit ihre eigene Tätigkeit und es ist darüber hinaus davon auszugehen, dass die Befragten den Anliegen des Mobilitätsmanagements überdurchschnittlich positiv gegenüberstehen. Inwieweit mit dieser Ausgangslage eine etwas zu optimistische Einschätzung des Programms verbunden ist, muss Spekulation bleiben, ganz auszuschliessen ist es sicher nicht.

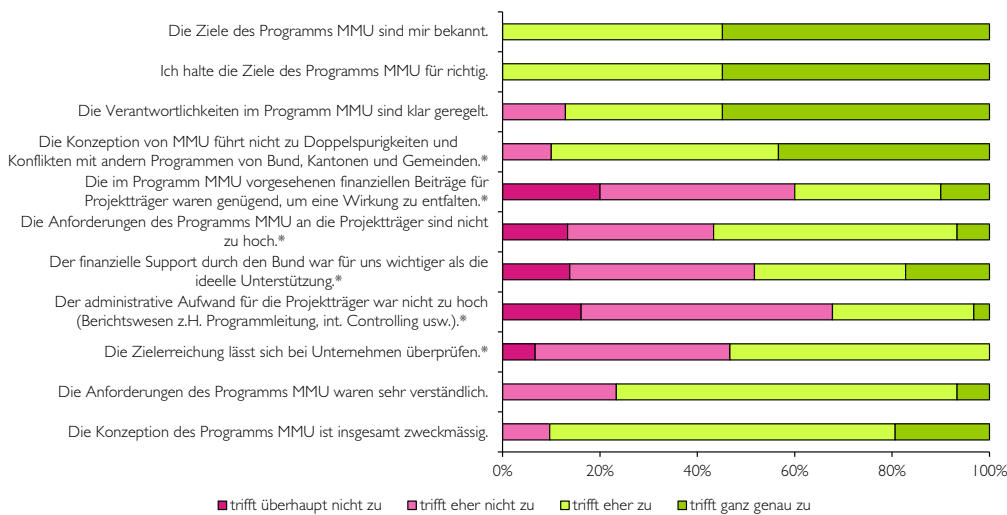
4.1 BEURTEILUNG DER KONZEPTION DURCH DIE PROJEKTTRÄGER

Die Projektträger beurteilen die Konzeption des Programms MMU insgesamt sehr positiv (vgl. Darstellung D 4.2). Offensichtlich halten sie die Initiative des Bundes für richtig und wichtig, die Organisation des Programms scheint ihnen klar und zweckmässig und Doppelspurigkeiten mit anderen Programmen sehen sie nicht. Allerdings werden nicht alle Aspekte der Umsetzung gleich positiv beurteilt. Insbesondere wird der mit

¹³ Der Projektträger glow. das Glattal (Flughafenregion) wurde nicht befragt.

dem Programm verbundene Aufwand mehrheitlich als zu gross betrachtet. Die finanziellen Anreize im Programm werden mehrheitlich als zu klein betrachtet, um Wirkung zu entfalten und die Überprüfbarkeit der Zielwerte wird kritisch hinterfragt. In den Kommentaren zu diesem Fragenblock wird mehrfach darauf hingewiesen, dass Firmen wegen des zu hohen administrativen Aufwandes auf die Teilnahme am Programm verzichtet haben. Weiter wird angeregt, die Untergrenze der Firmengrösse auf 25 (statt 50) Mitarbeitende zu senken. Die Fristen für die Umsetzung werden als zu kurz bezeichnet und sollten auch flexibler gestaltet werden, um so die Bedürfnisse der Unternehmen besser berücksichtigen zu können. Schliesslich wird moniert, dass der Druck auf Unternehmen, ein Mobilitätsmanagement einzuführen, insbesondere im ländlichen Gebiet nicht oder nur selten vorhanden sei. Deshalb müssten vermehrt auch die verkehrspolitischen Rahmenbedingungen verändert werden.

D 4.2: Beurteilung der Konzeption durch Projektträger



Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 29 bis 31.

Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung umgekehrt („negativ“) gestellt. Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A6.

Eine Auswertung nach Sprachregionen zeigt bezüglich zweier Items wesentlich Unterschiede zwischen der Deutschschweiz und den anderen beiden Sprachregionen (vgl. Tabelle D 4.3): Die Überprüfbarkeit der Zielerreichung wird in der Deutschschweiz deutlich stärker in Frage gestellt, dafür wird der administrative Aufwand in der lateinischen Schweiz (noch) stärker als Belastung wahrgenommen. Dies könnte gemäss eines Erklärungsansatzes aus der Begleitgruppe auf eine in der Romandie und im Tessin aufwändigere Bestandsaufnahme zurückzuführen sein. Eine andere Hypothese interpretiert die Unterschiede als Folge unterschiedlicher Einschätzungen zur Bedeutung des Controllings und Reportings im Rahmen solcher Programme und insbesondere einer kritischeren Einstellung zum AET (ev. auch übersetzungsbedingt). Die weiteren empirischen Elemente der Evaluation (Unternehmensbefragung, Auswertung AET und World Café) trugen bezüglich dieser konkurrierenden Hypothesen nicht zur Klärung bei, so dass die Frage offen bleiben muss.

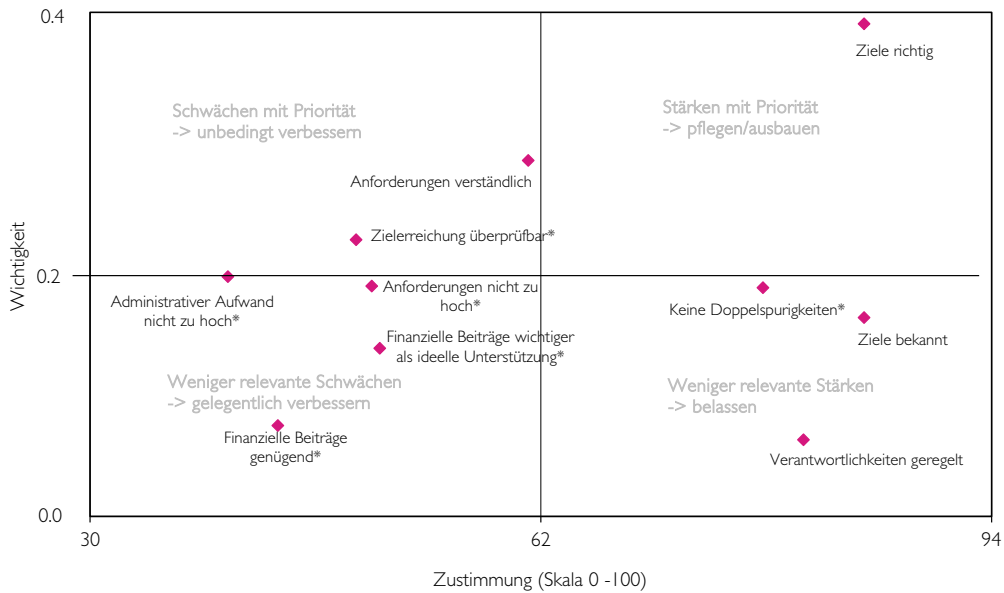
D 4.3: Sprachregionale Unterschiede bei der Bewertung der Konzeption, Beurteilung durch Projektträger

	D-CH	F-CH	I-CH
Der administrative Aufwand für die Projektträger war nicht zu hoch (Berichtswesen z.H. Programmleitung, int. Controlling usw.).*	50%	13%	22%
Die Zielerreichung lässt sich bei Unternehmen überprüfen.*	38%	63%	67%

Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 13 bis 14 (D-CH), 8 (F-CH), 9 (I-CH).
 Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung umgekehrt („negativ“) gestellt. Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A6. Kategorien „trifft eher zu“ und „trifft ganz genau zu“ zusammengefasst.

Die Auswertung der Antworten in einem Aktionsportfolio verdeutlicht den Stellenwert der Bewertungen zu den jeweiligen Items (vgl. zur Methodik Abschnitt 1.2.1). Zunächst zeigt sich, dass die Zielsetzung als mit Abstand grösste und wichtigste Stärke des Programms MMU gesehen wird. Die Projektträger sehen demnach in diesem Bereich ein wichtiges Handlungsfeld der öffentlichen Hand und leiten ihre hohe Gesamtzufriedenheit mit dem ganzen Programm sehr stark aus dieser Einschätzung ab. Eher zu einer kritischen Einschätzung der Programmkonzeption führen demgegenüber die als schwierig eingestufte Überprüfbarkeit der Zielsetzungen und der als hoch wahrgenommene administrative Aufwand. Als weniger relevante Schwäche wird die Höhe der finanziellen Beiträge eingeschätzt.

D 4.4: Aktionsportfolio Konzeption, Beurteilung durch Projektträger



Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengröße N = 29 bis 31.

Legende: Die horizontale Achse bildet die Zustimmung mit den Werten von 0 (keine Zustimmung) bis 100 (hohe Zustimmung) ab. Auf der vertikalen Achse ist die Korrelation zwischen den einzelnen Aspekten mit der Gesamtzufriedenheit mit der Konzeption aufgetragen. Sie ist auf Werte von 0 (keine Korrelation) bis 1 (maximale Korrelation) skaliert. Zur besseren Visualisierung der Unterschiede wird nur ein Ausschnitt der Achsen grafisch dargestellt.

Lesebeispiel anhand des Items „Ziele richtig“: Dass die Ziele des Programms richtig sind, erfährt eine hohe Zustimmung bei den Antwortenden (Wert auf der horizontalen Achse). Dieser Aspekt hat eine grosse Wichtigkeit, weil er statistisch stark mit der Gesamtzufriedenheit zusammenhängt (Korrelation) (Wert auf der vertikalen Achse). Das Item „Ziele richtig“ liegt folglich im Quadranten oben rechts, welcher prioritäre Stärken des Programms enthält.

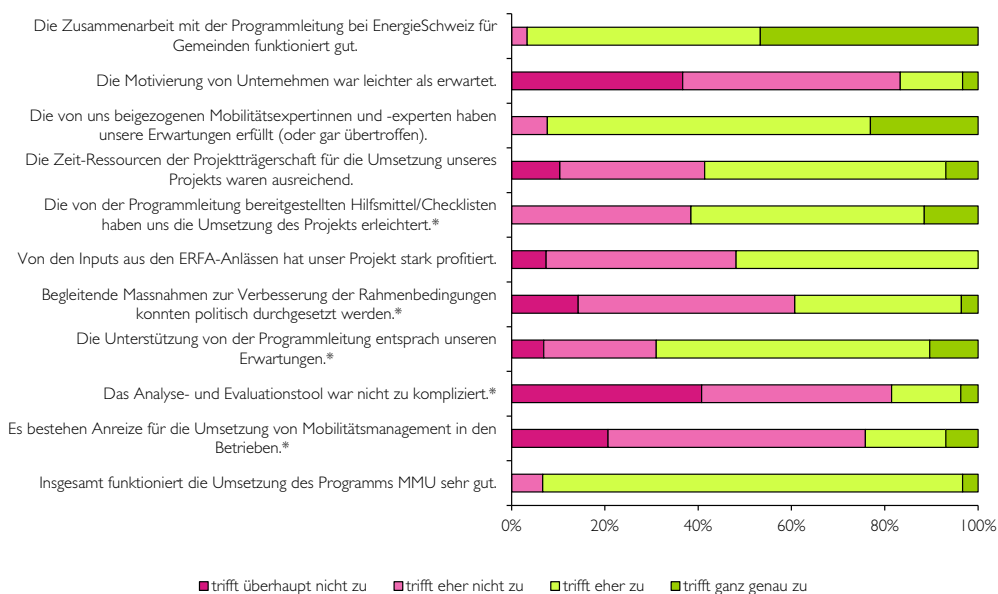
Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5..

4.2 BEURTEILUNG DER UMSETZUNG DURCH DIE PROJEKTTRÄGER

Die Umsetzung des Programms wird zwar von den Projektträgern mehrheitlich (eingeschränkt) positiv gesehen (vgl. Darstellung D 4.5). Vor allem die Zusammenarbeit mit der Programmleitung, aber auch die Beiträge der beigezogenen MobilitätsexpertInnen beurteilen die Befragten sehr positiv. Kritisch gesehen werden aber vor allem zwei Aspekte der Umsetzung: Erstens war die Motivation der Unternehmen zur Teilnahme am Programm offensichtlich nicht einfach – wenigstens nicht einfacher als erwartet und diesbezüglich hätte man sich gemäss mehreren Kommentaren auch mehr Unterstützung durch die Programmleitung gewünscht. Zweitens wird das Analyse- und Evaluations-tool ganz klar als zu kompliziert und wenig hilfreich bezeichnet. Ein weiterer Kommentar schlägt eine stärkere Rolle der Kantone vor, weil diese viele Rahmenbedingungen

wie etwa die Erreichbarkeit der Unternehmen stärker als die Gemeinden beeinflussen könnten.

D 4.5: Beurteilung der Umsetzung durch Projektträger



Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 26 bis 30.

Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung aus methodischen Gründen umgekehrt gestellt („negativ“ im Sinne der intendierten Programmwirkungen). Für eine leichter nachvollziehbare Darstellung wurde dies wieder rückgängig gemacht, was zu etwas schwerfälligen Formulierungen führen kann. Es gilt: Grüne Bewertungen sind positiv im Sinne der Programmintentionen, violette negativ). Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A6.

Auch bei der Umsetzung zeigen sich neben viel Übereinstimmung einige erhebliche sprachregionale Unterschiede: Das Analyse- und Evaluationstool wurde zwar überall kritisiert, in der italienischsprachigen Schweiz aber deutlich weniger als in der Deutschschweiz. Dies ist womöglich darauf zurückzuführen, dass in der italienischen Schweiz das Ausfüllen des AET häufig durch den/die MobilitätsberaterIn übernommen wird. Im Tessin werden auch die ERFA-Anlässe überdurchschnittlich positiv bewertet (in der Romandie werden diese dagegen eher kritisch gesehen)¹⁴ und auch die Motivation der Unternehmen fiel dort leichter als erwartet. Dies ist vermutlich auf die starke Koordinationsrolle des Kantons zurückzuführen, welcher auf Gemeindeebene unterschiedliche Anlässe organisiert hat, dürfte aber auch mit den gravierenden Verkehrsproblemen im Tessin zusammenhängen.

¹⁴ Wichtig scheint in diesem Zusammenhang: 2012 wurde in der Romandie aus Budgetgründen gar kein ERFA-Anlass durchgeführt.

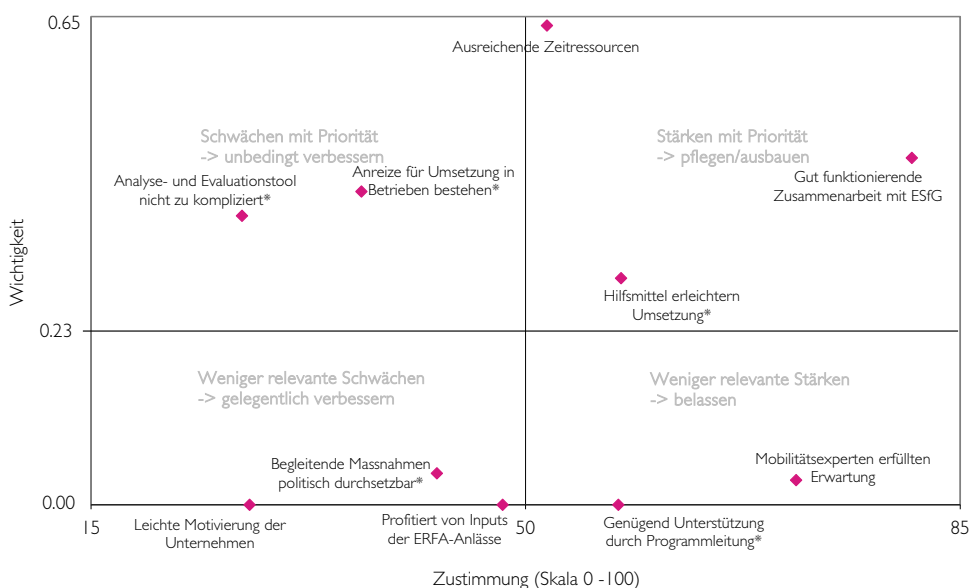
D 4.6: Sprachregionale Unterschiede bei der Bewertung der Umsetzung, Beurteilung durch Projektträger

	D-CH	F-CH	I-CH
Die Motivierung von Unternehmen war leichter als erwartet.	8%	0%	44%
Von den Inputs aus den ERFA-Anlässen hat unser Projekt stark profitiert.	46%	17%	88%
Das Analyse- und Evaluationstool war nicht zu kompliziert.*	8%	17%	33%

Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 12 bis 13 (D-CH), 6 bis 8 (F-CH), 8 bis 9 (I-CH). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5..

Aus dem Aktionsportfolio zur Umsetzung lassen sich folgende Schlüsse ziehen: Vor allem die gute Zusammenarbeit mit der Programmleitung bei ESfG (und mit den Mobilitätsexperten) gilt es als besondere Stärke des Programms zu pflegen. Handlungsbedarf im Rahmen einer künftigen Optimierung des Programms zeigt sich dagegen beim als zu komplex wahrgenommenen Analyse- und Evaluationstool. Diesbezüglich wird auch moniert, der Anspruch, die Wirkungen genau messen zu können (z.B. anhand von CO₂-Reduktionen), sei grundsätzlich falsch. Die Wirkungen des Programms seien vielfältig und oft qualitativer Art.

D 4.7: Aktionsportfolio Umsetzung, Beurteilung durch Projektträger



Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 26 bis 30.

Legende: Die horizontale Achse bildet die Zustimmung mit den Werten von 0 (keine Zustimmung) bis 100 (hohe Zustimmung) ab. Auf der vertikalen Achse ist die Korrelation zwischen den einzelnen Aspekten mit der Gesamtzufriedenheit mit der Umsetzung aufgetragen. Sie ist auf Werte von 0 (keine Korrelation) bis 1 (maximale Korrelation) skaliert. Zur besseren Visualisierung der Unterschiede wird nur ein Ausschnitt der Achsen grafisch dargestellt. Items, welche auf der Null-Achse abgebildet sind, weisen einen Korrelationswert nahe Null auf, vereinzelt auch mit negativem Vorzeichen.

Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5.

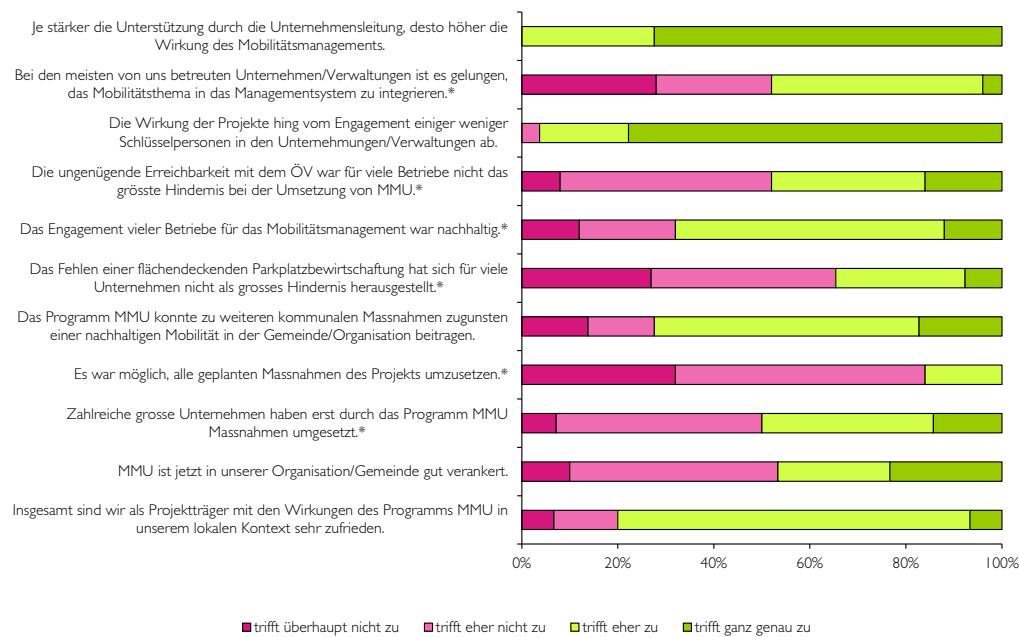
4.3 BEURTEILUNG DER WIRKUNGEN DURCH DIE PROJEKTTRÄGER

Auch die Wirkungen des Programms werden von den Projektträgern grundsätzlich positiv gesehen, allerdings gibt es mehr kritische Stimmen als bei Konzeption und Umsetzung. Die Unterstützung der Unternehmensleitung und das Engagement einiger Schlüsselpersonen im Betrieb werden als sehr wichtig betrachtet. Etwas weniger klar, aber eher positiv wird die Nachhaltigkeit der Massnahmen im Betrieb gesehen und eine programminduzierte Auslösung von weiteren kommunalen Mobilitätsmassnahmen wird zugestanden. (Nur) in etwa der Hälfte der Fälle kann das Mobilitätsmanagement für Unternehmen als mittlerweile gut verankert bezeichnet werden. Eine Weiterführung des Programms ist (auch) aus dieser Perspektive angezeigt. Ebenfalls in etwa der Hälfte der Fälle haben die grossen Unternehmen Massnahmen bereits vor dem Programmstart umgesetzt, es ist demnach davon auszugehen, dass beträchtliche Mitnahmeeffekte aufgetreten sind. Als Hemmnis wird vor allem das Fehlen einer flächendeckenden Park-

platzbewirtschaftung erwähnt,¹⁵ deutlich weniger häufig das Fehlen einer guten Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr.

In den allermeisten Fällen ist es nicht gelungen, sämtliche geplanten Massnahmen umzusetzen. Es ist vorstellbar, dass ein Teil dieser Massnahmen in der nächsten Zeit noch umgesetzt wird, da sich die Umsetzung wie oben erwähnt in einigen Unternehmen verzögert hat. In anderen Fällen ist aber nicht davon auszugehen, dass noch weitere Massnahmen umgesetzt werden.

D 4.8: Beurteilung der Wirkungen durch Projektträger



Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 25 bis 30.

Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5.

Bezüglich der Wirkungen zeigen sich im Vergleich zu Konzeption und Umsetzung am meisten Unterschiede zwischen den Sprachregionen. So ist das Mobilitätsmanagement für Unternehmen in den Tessiner Gemeinden sehr viel besser verankert als in der Romandie und vor allem in der Deutschschweiz. In der Deutschschweiz löste das Programm in den Gemeinden auch viel weniger zusätzliche Massnahmen aus als in der restlichen Schweiz. Dass im Tessin noch nirgends sämtliche Massnahmen umgesetzt werden konnten, erklärt sich zumindest teilweise mit dem späteren Programmstart dort. Das Engagement der Unternehmen für das Mobilitätsmanagement hat sich in der Deutschschweiz als überaus nachhaltig erwiesen, während in der Romandie offenbar ein beträchtlicher Teil der Wirkungen rasch wieder verpufft ist. Und schliesslich wird die ÖV-Erschliessung der Unternehmen in der lateinischen Schweiz erstaunlicherweise sehr viel negativer beurteilt.

¹⁵ Eine „flächendeckende Parkplatzbewirtschaftung“ liegt dann vor, wenn die Gemeinde sämtliche sich auf dem Gemeindegebiet befindenden öffentlichen Parkplätze bewirtschaftet.

D 4.9: Sprachregionale Unterschiede bei der Bewertung der Wirkungen, Beurteilung durch Projektträger

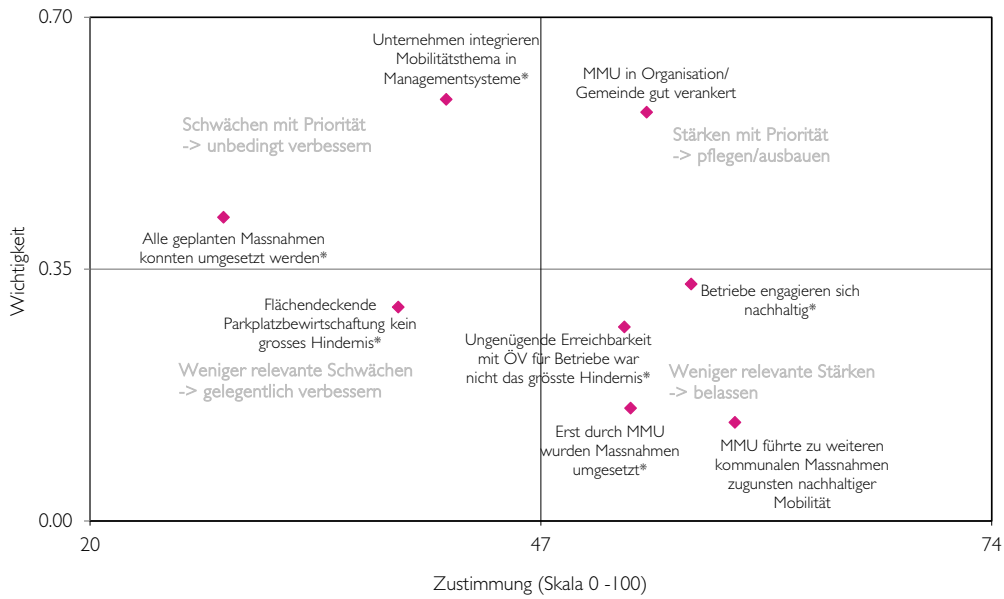
	D-CH	F-CH	I-CH
Die ungenügende Erreichbarkeit mit dem ÖV war für viele Betriebe nicht das grösste Hindernis bei der Umsetzung von MMU.*	70%	33%	33%
Das Engagement vieler Betriebe für das Mobilitätsmanagement war nachhaltig.*	90%	33%	67%
Das Programm MMU konnte zu weiteren kommunalen Massnahmen zugunsten einer nachhaltigen Mobilität in der Gemeinde/Organisation beitragen.	50%	88%	89%
Es war möglich, alle geplanten Massnahmen des Projekts umzusetzen.*	27%	17%	0%
MMU ist jetzt in unserer Organisation/Gemeinde gut verankert.	31%	50%	67%

Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 10 bis 13 (D-CH), 6 bis 8 (F-CH), 8 bis 9 (I-CH). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5. Kategorien „trifft eher zu“ und „trifft ganz genau zu“ zusammengefasst.

Im Aktionsportfolio¹⁶ zeigen sich zwei relevante Schwächen, welche zur Verbesserung der Wirkungen prioritär anzugehen wären: Die Integration des Mobilitätsthemas in die Managementsysteme der Unternehmen sowie die Umsetzung aller geplanten Massnahmen. Die Verankerung von MMU in den Gemeinden hat eine positive Bewertung der Wirkungen stark beeinflusst; diesen Aspekt gilt es also weiter zu pflegen.

¹⁶ Die beiden Items zur Unterstützung durch die Unternehmensleitung und zur Wirkung der Schlüsselpersonen wurden bei der Berechnung des Aktionsportfolios bewusst weggelassen, weil sie sich aufgrund ihrer Formulierung nicht für diese Analyse eignen.

D 4.10: Aktionsportfolio Wirkungen, Beurteilung durch Projektträger



Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 25 bis 30.

Legende: Die horizontale Achse bildet die Zustimmung mit den Werten von 0 (keine Zustimmung) bis 100 (hohe Zustimmung) ab. Auf der vertikalen Achse ist die Korrelation zwischen den einzelnen Aspekten mit der Gesamtzufriedenheit mit den Wirkungen aufgetragen. Sie ist auf Werte von 0 (keine Korrelation) bis 1 (maximale Korrelation) skaliert. Zur besseren Visualisierung der Unterschiede wird nur ein Ausschnitt der Achsen grafisch dargestellt.

Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5.

Die Befragung der Unternehmen (bzw. der Verwaltungen, diese sind im Folgenden immer mitgemeint) wurde im April 2013 online durchgeführt. Von den 134 kontaktierten Unternehmen lieferten 86 Angaben zu den Fragen des Evaluationsteams (Rücklauf-rate 64%). Eine Auswertung nach Sprachregionen zeigt, dass der Rücklauf in der Romandie viel kleiner war als in den beiden anderen Sprachregionen (aber immer noch gross genug, um die Ergebnisse auch sprachregional auswerten zu können).

D 5.1: Rücklaufrate Unternehmen: Total und nach Sprachregionen

	Angeschrieben	Anzahl auswertbare Unternehmen	Rücklauf
Deutschs Schweiz	34	27	79%
Französischsprachige Schweiz	26	9	35%
Italienischsprachige Schweiz	69	45	65%
	5*	5*	
Total	134	86	64%

Legende: * 5 Unternehmen aus Biel wurden sprachregional nicht zugeordnet.

Die Unternehmen wurden zur Umsetzung und zu den Wirkungen des Programms MMU befragt. Neben geschlossenen Fragen bestand jeweils auch die Möglichkeit zu Kommentaren in Textfeldern. Im Nachgang der Befragung wurden einige Telefongespräche geführt, um die Aussagen in den Kommentaren zu präzisieren. Im Folgenden werden die Resultate der Befragung gegliedert nach diesen zwei Stufen der Wirkungsentfaltung dargestellt.

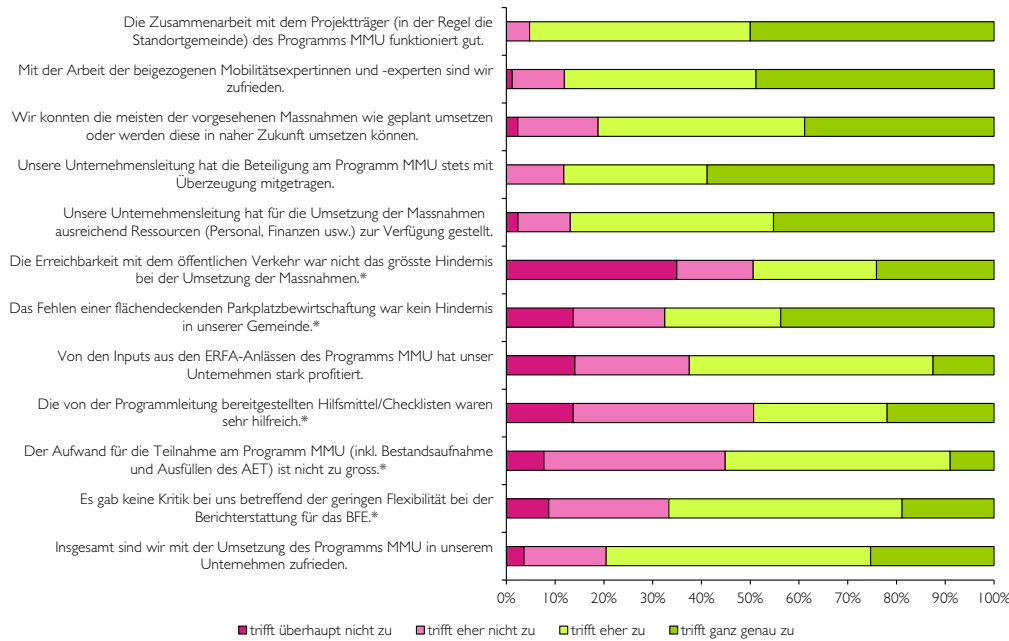
Bei der Interpretation der Ergebnisse gilt es ähnlich wie bei der Projektträgerbefragung zu beachten, dass die verantwortlichen Ansprechpersonen in den Unternehmen angeschrieben wurden. Inwieweit damit eine etwas zu optimistische Einschätzung des Programms verbunden ist, muss auch hier Spekulation bleiben.

5.1 BEURTEILUNG DER UMSETZUNG DURCH DIE UNTERNEHMEN

Vier Fünftel der Befragten sind mit der Umsetzung des Programms in ihrem Unternehmen gut oder sehr gut zufrieden (vgl. Darstellung D 5.2). Damit erhält das Programm auch von Seiten der Unternehmen gute Noten. Besonders positiv beurteilt werden die Zusammenarbeit mit den Projektträgern und den MobilitätsexpertInnen sowie grossmehrerlich die Unterstützung durch die Unternehmensleitung, welche gleichzeitig auch als sehr zentraler Erfolgsfaktor bezeichnet wird. Etwas kritischer sind die Befragten bezüglich der ERFA-Anlässe und der bereitgestellten Hilfsmittel und Checklisten: Etwa die Hälfte hält diese Unterstützung für nicht sehr hilfreich, viele der darin enthaltenen Vorschläge wurden als unrealistisch und nicht auf die Bedürfnisse der Unterneh-

men angepasst bezeichnet. Ebenfalls etwa die Hälfte der Befragten bezeichnet den Aufwand für die Teilnahme am Programm als eher zu gross. Insbesondere kritisiert wird das AET, welches als unflexibles und aufwändiges Instrument gesehen wird.

D 5.2: Beurteilung der Umsetzung durch Unternehmen



Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 64 bis 85.

Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5.

Wie bei der Befragung der Projektträger wurde auch bei der Unternehmensbefragung eine Auswertung nach sprachregionalen Gesichtspunkten durchgeführt (vgl. Tabelle D 5.3).¹⁷ Dabei zeigte sich, dass die sprachregionalen Unterschiede bei den Unternehmen generell viel grösser sind als bei den Projektträgern. In besonderem Mass gilt dies für die Romandie, wobei es allerdings die dort teilweise sehr kleinen Fallzahlen zu beachten gilt. Trotzdem: Die abweichende Beurteilung des Programms im französischen Sprachraum ist auffallend – und ist auch aus der Sicht der lokalen Beraterinnen und Berater schwer zu interpretieren, wie sich in ergänzenden Gesprächen zeigte. Beispielsweise werden die mangelnde Flexibilität bei der Berichterstattung und der grosse Aufwand für die Teilnahme am Programm in der Romandie heftig kritisiert und auch die Nützlichkeit der Hilfsmittel der Programmleitung wird stark in Frage gestellt. Auch bezüglich der grössten Hindernisse bei der Programmumsetzung zeigen sich grosse Unterschiede: Vor allem die Erschliessung durch den öffentlichen Verkehr wird in der Romandie, aber auch im Tessin als viel grösseres Hindernis gesehen als in der Deutschschweiz. Dieser Befund lässt sich im Tessin gut erklären, hat doch eine Mehrheit der Unternehmen „Sotto Ceneri“ einen hohen Anteil an GrenzgängerInnen aus den benachbarten italienischen Gebieten, welche mit dem ÖV nicht optimal an das schweizerische Netz angebunden sind. Ähnliches gilt für einige Unternehmen in der Romandie.

¹⁷ Fünf Unternehmen aus Biel wurden in diese Auswertung nicht einbezogen, da die Zuordnung zu einer Sprachregion nicht klar war.

In den offenen Fragen zeigte sich darüber hinaus, dass insbesondere im Tessin im Zusammenhang mit der schlechten ÖV-Erschliessung im angrenzenden Ausland die unregelmässigen Arbeitszeiten (z.T. auch Schichtarbeit) als grosses Problem gesehen werden

D 5.3: Sprachregionale Unterschiede bei der Bewertung der Umsetzung, Beurteilung durch Unternehmen

	D-CH	F-CH	I-CH
Die Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr war nicht das grösste Hindernis bei der Umsetzung der Massnahmen.*	89%	33%	27%
Das Fehlen einer flächendeckenden Parkplatzbewirtschaftung war kein Hindernis in unserer Gemeinde.*	81%	50%	60%
Die von der Programmleitung bereitgestellten Hilfsmittel/Checklisten waren sehr hilfreich.*	57%	29%	45%
Der Aufwand für die Teilnahme am Programm MMU (inkl. Bestandsaufnahme und Ausfüllen des AET) ist nicht zu gross.*	58%	25%	57%
Es gab keine Kritik bei uns betreffend der geringen Flexibilität bei der Berichterstattung für das BFE.*	70%	38%	71%

Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 23 bis 27 (D-CH), 6 bis 8 (F-CH), 35 bis 45 (I-CH). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5. Kategorien „trifft eher zu“ und „trifft ganz genau zu“ zusammengefasst.

In zwei weiteren Auswertungsschritten wurde erstens nach der Grösse der Unternehmen unterschieden. Eine Gruppe mit Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitenden wurde mit einer Gruppe von grösseren Unternehmen verglichen. Zweitens wurde eine Gruppe mit den Verwaltungen den restlichen Unternehmen gegenübergestellt.

Bezüglich der Umsetzung zeigten sich keine besonderen Unterschiede nach Unternehmensgrösse (vgl. Anhang A9), in zwei Fällen jedoch wichen die Antworten je nach Unternehmensart deutlich voneinander ab. So vermissen die Verwaltungen die Flexibilität des BFE bei der Berichterstattung etwas überraschend stärker als die anderen Unternehmen. Die Verwaltungen sehen in der Erreichbarkeit mit dem ÖV im Gegensatz zu den anderen Unternehmen kaum ein Hindernis – eine Einschätzung, die natürlich auch auf einer tatsächlich besseren Erreichbarkeit beruhen könnte. Und schliesslich konnten die Verwaltungen die projektierten Massnahmen in geringerem Mass wie geplant umsetzen als die anderen Unternehmen, was möglicherweise eine Folge der geringeren Autonomie der Verwaltungen ist.

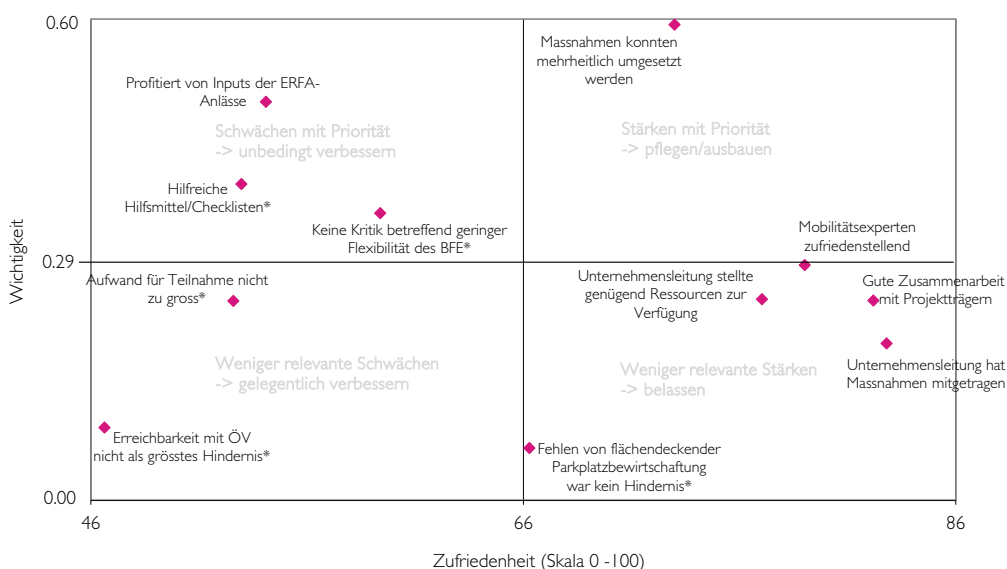
D 5.4: Umsetzung: Unterschiede in Bezug auf die Unternehmensart, Beurteilung durch Unternehmen

	Verwaltungen	Andere Unternehmen
Wir konnten die meisten der vorgesehenen Massnahmen wie geplant umsetzen oder werden diese in naher Zukunft umsetzen können.	63%	86%
Die Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr war nicht das grösste Hindernis bei der Umsetzung der Massnahmen.*	75%	43%
Es gab keine Kritik bei uns betreffend der geringen Flexibilität bei der Berichterstattung für das BFE.*	38%	75%

Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 16 (Verwaltungen), 53 bis 69 (andere Unternehmen). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5. Kategorien „trifft eher zu“ und „trifft ganz genau zu“ zusammengefasst.

Das Aktionsportfolio zeigt im Bereich Umsetzung vor allem drei Ansatzpunkte zur Verbesserung des Programms. Die Hilfsmittel (Checklisten und Inputs an den ERFA-Veranstaltungen) sollten verbessert werden – hier ist die Programmleitung gefordert. Und das BFE sollte seine Flexibilität bezüglich der Berichterstattung erhöhen. Interessant scheint auch, dass die Parkplatzbewirtschaftung aus Sicht der Unternehmen kein entscheidendes Hindernis darstellt, was die Projektträger, wie im vorhergehenden Kapitel erwähnt, ganz anders sehen. Möglicherweise lässt sich dieser scheinbare Widerspruch so auflösen (darauf deuten auch die ergänzenden Interviews hin): Für die im Programm aktiven Unternehmen ist die flächendeckende Parkplatzbewirtschaftung eher kein Problem, weil es sie entweder in ihrem konkreten Fall bereits gibt, oder weil an ihrem Standort das Ausweichen auf öffentliche Parkplätze de facto kaum möglich ist. Für die Projektträger hingegen hat sich das Fehlen einer flächendeckenden Parkplatzbewirtschaftung oft als Hindernis für eine Rekrutierung zusätzlicher Unternehmen erwiesen.

D 5.5: Aktionsportfolio Umsetzung, Beurteilung durch Unternehmen



Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 64 bis 85.

Legende: Die horizontale Achse bildet die Zustimmung mit den Werten von 0 (keine Zustimmung) bis 100 (hohe Zustimmung) ab. Auf der vertikalen Achse ist die Korrelation zwischen den einzelnen Aspekten mit der Gesamtzufriedenheit mit der Umsetzung aufgetragen. Sie ist auf Werte von 0 (keine Korrelation) bis 1 (maximale Korrelation) skaliert. Zur besseren Visualisierung der Unterschiede wird nur ein Ausschnitt der Achsen grafisch dargestellt.

Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5.

5.2 BEURTEILUNG DER WIRKUNGEN DURCH DIE UNTERNEHMEN

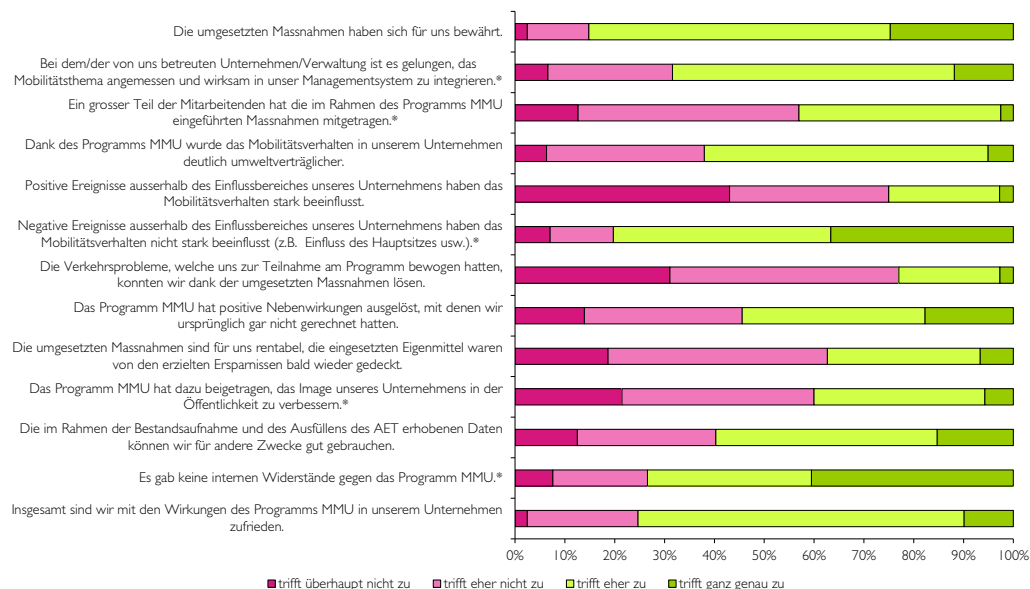
Die Wirkungen des Programms MMU in ihrem Unternehmen schätzen die Befragten nur unwesentlich kritischer ein als die Umsetzung: Statt vier Fünftel sind es drei Viertel, die mit den Wirkungen ganz oder teilweise zufrieden sind. Die bisher umgesetzten Massnahmen haben sich gemäss der grossen Mehrheit der Befragten bewährt und die internen Widerstände gegen das Programm sind insgesamt angesichts der Brisanz von Mobilitätsfragen als eher gering einzustufen. Gemeint sind damit wohl vor allem Widerstände „von oben“, denn gleichzeitig kommt die Mehrheit der Befragten zum Schluss, dass eine grosse Mehrheit der Mitarbeitenden das Programm mitträgt. Festzuhalten bleibt darüber hinaus auch: Nur gut zwei Drittel sind der Meinung, dass mit den bisher umgesetzten Massnahmen das Mobilitätsverhalten deutlich umweltverträglicher geworden ist und gar fast vier Fünftel sind nicht der Meinung, dass mit dem Programm die Verkehrsprobleme gelöst sind, welche das Unternehmen zur Teilnahme am Programm bewogen hatten. Es liegt also diesbezüglich noch viel Arbeit vor den Unternehmen und der öffentlichen Hand!

Die Kommentare in den offenen Fragen und die ergänzenden Interviews zeigen, dass vor allem vier Faktoren die Wirkung des Programms beschränken: Erstens handelt es sich vielfach um Unternehmen, welche bereits vor dem Programm MMU Mobilitäts-

massnahmen umgesetzt haben, sodass zusätzliche Effekte nicht so leicht zu erzielen waren. Zweitens sind diese zusätzlich denkbaren Massnahmen oft an neue Infrastruktur (beispielsweise Velostreifen) beziehungsweise ein besseres ÖV-Angebot gebunden, was nur mit Hilfe der öffentlichen Hand geschehen kann. Drittens – und dies gilt in besonderem Mass für das Tessin – brauchen viele Massnahmen noch mehr Zeit, bis sie ihre volle Wirkung entfalten. Nötig ist dazu auch ein kontinuierliches Engagement des Unternehmens. Dies kann viertens dann ein Problem werden, wenn Umstrukturierungen das Unternehmensgefüge verändern und zu anderen Prioritätensetzungen führen.

Auch aus einer anderen Perspektive bleibt die Bilanz eher zwiespältig: Die Rentabilität der umgesetzten Massnahmen wurde von den Unternehmen mehrheitlich nicht bestätigt und sie haben auch mehrheitlich das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit nicht verbessert.

D 5.6: Beurteilung der Wirkungen durch Unternehmen



Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 70 bis 81.

Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5.

Bezüglich der Wirkung unterscheiden sich die Antworten zwischen den Sprachregionen bei fast allen Fragen deutlich! Vor allem fällt auf, dass die Wirkungen des Programmes in der Romandie deutlich positiver bewertet werden als in der Deutschschweiz und im Tessin. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass erstens das Sample in der Romandie relativ klein war, dass zweitens viele Deutschschweizer Unternehmen sich bereits vor dem Programm stark für die Energieeffizienz und Umweltfreundlichkeit im Verkehr eingesetzt haben und es diesen Unternehmen deshalb schwerer fiel, weitere Erfolge zu erreichen und drittens, dass im Tessin viele Massnahmen ihre Wirkung aus zeitlichen Gründen noch nicht voll entfalten konnten. Trotzdem bleibt der wichtige Befund, dass sich die in der Romandie überdurchschnittlich kritische Einschätzung der Programmumsetzung nicht auf die Beurteilung der Wirkungen des Programms niedergeschlagen hat.

D 5.7: Sprachregionale Unterschiede bei der Bewertung der Wirkung, Beurteilung durch Unternehmen

	D-CH	F-CH	I-CH
Ein grosser Teil der Mitarbeitenden hat die im Rahmen des Programms MMU eingeführten Massnahmen mitgetragen.*	37%	63%	38%
Dank des Programms MMU wurde das Mobilitätsverhalten in unserem Unternehmen deutlich umweltverträglicher.	48%	75%	67%
Positive Ereignisse ausserhalb des Einflussbereiches unseres Unternehmens haben das Mobilitätsverhalten stark beeinflusst.	22%	43%	24%
Negative Ereignisse ausserhalb des Einflussbereiches unseres Unternehmens haben das Mobilitätsverhalten nicht stark beeinflusst (z.B. Einfluss des Hauptsitzes usw.).*	87%	50%	81%
Die Verkehrsprobleme, welche uns zur Teilnahme am Programm bewogen hatten, konnten wir dank der umgesetzten Massnahmen lösen.	26%	57%	15%
Das Programm MMU hat positive Nebenwirkungen ausgelöst, mit denen wir ursprünglich gar nicht gerechnet hatten.	32%	71%	62%
Die umgesetzten Massnahmen sind für uns rentabel, die eingesetzten Eigenmittel waren von den erzielten Ersparnissen bald wieder gedeckt.	31%	17%	49%
Das Programm MMU hat dazu beigetragen, das Image unseres Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verbessern.*	32%	63%	41%
Es gab keine internen Widerstände gegen das Programm MMU.*	54%	75%	85%

Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 23 bis 27 (D-CH), 6 bis 8 (F-CH), 32 bis 42 (I-CH). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5. Kategorien „trifft eher zu“ und „trifft ganz genau zu“ zusammengefasst.

In Bezug auf die Unternehmensgrösse zeigten sich ebenfalls bedeutsame Unterschiede. Kleinere Unternehmen beurteilen die Nützlichkeit des AET kritischer als grössere, dafür ist ihnen die Verankerung des Mobilitätsmanagements sowohl in der Belegschaft als auch im internen Managementsystem deutlich besser gelungen als den grossen Unternehmen (vgl. Tabelle D 5.8). Letzteres dürfte in erster Linie auf die kürzeren Entscheidungswege innerhalb der kleineren Unternehmen zurückzuführen sein.

D 5.8: Wirkung: Unterschiede in Bezug auf die Unternehmensgrösse, Beurteilung durch Unternehmen

	Kleinere Unternehmen (weniger als 200 Mitarbeitende)	Grössere Unternehmen (mehr als 200 Mitarbeitende)
Bei dem/der von uns betreuten Unternehmen/Verwaltung ist es gelungen, das Mobilitätsthema angemessen und wirksam in unser Managementsystem zu integrieren.*	78%	58%
Ein grosser Teil der Mitarbeitenden hat die im Rahmen des Programms MMU eingeführten Massnahmen mitgetragen.*	58%	30%
Die im Rahmen der Bestandsaufnahme und des Ausfüllens des AET erhobenen Daten können wir für andere Zwecke gut gebrauchen.	50%	71%

Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 36 bis 38 (kleinere Unternehmen), 35 bis 37 (grössere Unternehmen). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5. Kategorien „trifft eher zu“ und „trifft ganz genau zu“ zusammengefasst.

Auch bezüglich Unternehmensart zeigen sich in einzelnen Items unterschiedliche Einschätzungen der Programmwirkungen. Vor allem die Verwaltungen sind mit den Wirkungen insgesamt deutlich weniger zufrieden, was erstens möglicherweise mit der weniger gelungenen Umsetzung der Massnahmen verbunden ist (vgl. Abschnitt zur Umsetzung oben). Zweitens scheinen die internen Widerstände in den Verwaltungen deutlich grösser gewesen zu sein als in den anderen Unternehmen (vgl. Tabelle D 5.9).

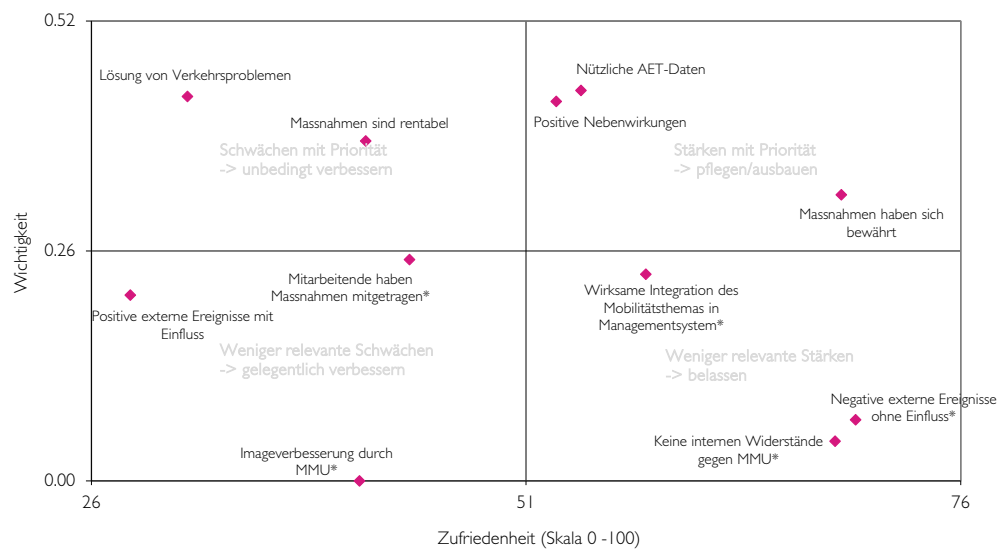
D 5.9: Wirkungen: Unterschiede nach Unternehmensart, Beurteilung durch Unternehmen

	Verwaltungen	Andere Unternehmen
Es gab keine internen Widerstände gegen das Programm MMU.*	44%	81%
Insgesamt sind wir mit den Wirkungen des Programms MMU in unserem Unternehmen zufrieden.	56%	80%

Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 16 (Verwaltungen), 63 bis 65 (andere Unternehmen). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5. Kategorien „trifft eher zu“ und „trifft ganz genau zu“ zusammengefasst.

Das Aktionsportfolio zeigt, dass die Wirkung des Programms vor allem dann positiv eingeschätzt wurde, wenn die eingesetzten Massnahmen sich bewährt haben, wenn sich die Daten des AET als nützlich herausgestellt haben und wenn positive Nebenwirkungen des Programms aufgetreten sind. Kritisch gesehen werden die Programmwirkungen dann, wenn die Massnahmen aus Sicht der Unternehmen nicht den erhofften Beitrag zur Lösung der Verkehrsprobleme brachten, wenn sie als nicht rentabel eingeschätzt worden sind und wenn die Mitarbeitenden sie zu wenig mitgetragen haben.

D 5.10: Aktionsportfolio Wirkungen, Beurteilung durch Unternehmen



Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 70 bis 81.

Legende: Die horizontale Achse bildet die Zustimmung mit den Werten von 0 (keine Zustimmung) bis 100 (hohe Zustimmung) ab. Auf der vertikalen Achse ist die Korrelation zwischen den einzelnen Aspekten mit der Gesamtzufriedenheit mit den Wirkungen aufgetragen. Sie ist auf Werte von 0 (keine Korrelation) bis 1 (maximale Korrelation) skaliert. Zur besseren Visualisierung der Unterschiede wird nur ein Ausschnitt der Achsen grafisch dargestellt.

Mit * gekennzeichnete Fragen: Vgl. den Kommentar zur Abbildung D 4.5.

Beim Analyse- und Evaluationstool (AET) handelt sich in seiner jetzigen Form um eine vom BFE bereitgestellte umfangreiche, aber relativ einfach zu bedienende Excel-Arbeitsmappe.¹⁸ Eine Überarbeitung des AETs ist von Seiten des BFE seit einiger Zeit vorgesehen, konkrete Massnahmen wurde aber bis zum Vorliegen des Evaluationsberichts sistiert.

Das Ausfüllen des AET durch die Unternehmen ist im Rahmen einer vollständigen Teilnahme am Programm zwingend vorgesehen. Eine Weiterentwicklung des AET als webbasierte Applikation im Hinblick auf noch grössere Bedienerfreundlichkeit ist im BFE angedacht, insbesondere soll die Integration der Daten in ein Umweltmanagementsystem erleichtert werden.

Die vom BFE mit dem AET verbundenen Zielsetzungen sind unseres Wissens nirgends explizit aufgeführt. Aus unserer Sicht sind die folgenden Zielsetzungen ableitbar:

- Erhebung von Grundlagendaten für die Ausgangslage der Unternehmen in den vier Bereichen Pendler-, Kunden-, Geschäfts- und Güterverkehr. Diese Daten bilden eine wichtige Grundlage für die Massnahmenplanung der Unternehmen, aber auch für eine allfällige Integration des Mobilitätsmanagements in das betriebliche Managementsystem sowie für die interne Kommunikation des Mobilitätsmanagers.
- Beschreibung der wichtigsten geplanten/ergriffenen Massnahmen je Verkehrsreich.
- Übersicht über die Wirkungen der Massnahmen, vor allem bezüglich Energie- und CO₂-Bilanz. Diesbezüglich soll das AET das bisherige Prognoseinstrument bestätigen oder auch ersetzen.¹⁹
- Angaben über die Kosten und das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Massnahmen.
- Controlling und Evaluation im Rahmen des Programms MMU.

Aufgrund dieser Zielsetzungen wird deutlich, dass sämtliche Programmakteure entweder am Ausfüllen des AET beteiligt oder an den Resultaten interessiert sind. Das Ausfüllen der Grundlagendaten zur betrieblichen Verkehrssituation und die Evaluation der Massnahmenwirkungen bleibt aber immer Sache der Unternehmen beziehungsweise der beauftragten MobilitätsberaterInnen.

¹⁸ Vgl. dazu <<http://www.mobitool.ch/typo/index.php?id=55>>; <<http://www.mobilitaet-fuer-gemeinden.ch/de/mobilitaet-in-unternehmen/>>, Zugriff 8.5.2013.

¹⁹ Vgl. dazu: Caduff, Gabriel; De Tommasi, Roberto (2009): Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Erfolgsprognose Kampagne Mobilitätsmanagement, Bern/Zürich. Als weitere Grundlage: De Tommasi, Roberto et al. (2008): Mobilitätsmanagement in Betrieben: Motive und Wirksamkeit, Forschungsauftrag SVI 2004/045 auf Antrag der Schweizerischen Vereinigung der Verkehrsingenieure und Verkehrsexperten (SVI), Bern.

6.1 INHALT DES ANALYSE- UND EVALUATIONSTOOLS

Im Einzelnen sind im heutigen AET die folgenden Tabellenblätter enthalten:

- Firmenangaben: Neben allgemeinen Angaben zur Firma fragt das Tabellenblatt, ob für die vier Verkehrsvorgänge Pendler-, Kunden-, Geschäfts- und Güterverkehr so genannte Projekte (Massnahmen) vorhanden sind.
- Verkehrsangaben und Projektblätter: Das Tabellenblatt „Verkehrsangaben“ fragt nach Verkehrs- und Infrastrukturangaben für die einzelnen Verkehrsvorgänge in der Situation vor der Einführung des Mobilitätsmanagements. Zusätzlich fasst das Tabellenblatt die Wirkungen für die einzelnen Verkehrsvorgänge, welche sich aus den Projektblättern ergeben, zusammen. Die Projektblätter werden für alle Verkehrsvorgänge mit vorhandenen Projekten ausgefüllt. Im Zentrum stehen die für die Wirkung relevanten Verkehrs- und Infrastrukturangaben am Stichtag und bei Projektende. Zusätzlich wird nach konkreten Massnahmen und deren Fristen gefragt.
- Wirkung: Das Tabellenblatt „Wirkung“ berechnet aus den Verkehrsangaben den CO₂-Ausstoss, gesondert nach den vier Verkehrsvorgängen, für das Start-, das Stich- und das Abschlussdatum. Die Unternehmen sollen so die Möglichkeit erhalten, die ökologische Wirkung ihres Mobilitätsmanagements rasch zu überblicken. Aufgrund theoretischer Überlegungen ist dies unseres Erachtens aber nur bedingt möglich.
 Konzeptionell handelt es sich damit um einen Vorher-Nachher-Vergleich. In Bezug auf die Wirkungsanalyse bringt dies die Problematik mit sich, dass neben den Aktivitäten des Programms auch weitere Einflussfaktoren auf die Unternehmen einwirken. So ist beispielsweise denkbar, dass ein Unternehmen aufgrund internen Wachstums und/oder der Entwicklung des Arbeitsmarkts seine ArbeitnehmerInnen zunehmend aus weiteren Distanzen rekrutieren muss, was den Erfolg ergriffener Mobilitätsmassnahmen aufheben kann (grundsätzlich denkbar, zurzeit aber aufgrund der Wirtschaftsentwicklung weniger wahrscheinlich, ist natürlich auch der umgekehrte Fall). Dies ist nur eine von vielen potenziell möglichen Veränderungen der Rahmenbedingungen. So kann, um ein anderes Beispiel zu machen, eine programmunabhängige Verbesserung des ÖV-Angebots das Mobilitätsverhalten der Mitarbeitenden stark beeinflussen. Solche Effekte sind mit dem vorliegenden AET nicht isolierbar, sondern liessen sich allenfalls mit einem Mit-Ohne-Quervergleich einschätzen, welcher allerdings als methodisch sehr anspruchsvoll einzuschätzen ist.²⁰ Diese Problematik gilt es bei der Einschätzung der Wirkungen zu berücksichtigen.
- Mobilitätsmanagement: Das Tabellenblatt fragt abschliessend nach Arbeitsaufwand und -kosten des Mobilitätsmanagements. Ebenfalls können bei den offenen Fragen Rückmeldungen gegeben werden.

Das AET liegt in deutsch- und in französischsprachiger Version vor. Eine italienische Übersetzung ist nicht vorhanden.

²⁰ Vgl. dazu das Vorgehen im Rahmen der Evaluation Car-Sharing: Haefeli, Ueli; Matti, Daniel; Maibach, Markus; Schreyer, Christoph (2006): Evaluation Car-Sharing, Hg.: Bundesamt für Energie, Bern.

6.2 ERGEBNISSE DER AUSWERTUNG

Nachfolgend gehen wir auf die wichtigsten Ergebnisse der Auswertung des AET ein. Nach einleitenden Bemerkungen zum Rücklauf und zur Datenqualität konzentrieren wir uns anschliessend auf drei aus unserer Sicht zentrale Themen: die erreichten CO₂-Reduktionen, die Veränderungen im Infrastrukturbereich sowie die ausgewiesenen Kosten des Programms. Eine vollständige Auswertung der Daten hätte den Rahmen dieser Evaluation bei weitem gesprengt und wäre zudem nicht zweckdienlich. Aufgrund der vorherigen Ausführungen zur Wirkung (Unterkapitel 6.1). und der folgenden Anmerkungen zum Rücklauf und Datenqualität, sind die Ergebnisse der Auswertung des AET mit Bedacht zu interpretieren.

6.2.1 RÜCKLAUF UND DATENQUALITÄT

Das Ausfüllen des AET ist im Rahmen des Programms MMU zwingend vorgesehen; der sich daraus ergebende Datensatz entspricht demnach einer Vollerhebung. Insgesamt haben 122 Unternehmen das AET ausgefüllt.²¹ Die erhaltenen Datensätze sind jedoch von unterschiedlicher Qualität, was sich insbesondere bei folgenden zwei Punkten zeigt:

- In der vorliegenden Form des AET kann nicht sichergestellt werden, dass bei allen Zellen eine Angabe gemacht wurde. Die Anzahl fehlender Werte ist bei gewissen Unternehmen demnach überdurchschnittlich hoch, was je nach Auswertung zu einer entsprechend niedrigen Fallzahl führt.
- Die Mehrheit der Antworten wurde in offener Form erfragt. Im Gegensatz zu einer standardisierten Erhebung mit geschlossenen Fragen bringt dies den Nachteil, dass gewisse Angaben nicht plausibel respektive nur sehr schwer zu interpretieren sind. Dies führt zu einer weiteren Reduktion der gültigen Werte und damit der Fallzahl für die Auswertungen.

Die grosse Spannweite in der Datenqualität machte eine vorgängige Plausibilisierung der Daten unumgänglich. In den nachfolgenden Auswertungen wird darum stets eingehend erläutert, unter welchen Kriterien gewisse Unternehmen ausgeschlossen werden.

6.2.2 AUSWERTUNG DER CO₂-REDUKTIONEN²²

Die Angaben der Unternehmen zu den Fahrleistungen im Pendler-, Kunden-, Geschäfts- und Güterverkehr werden im AET unmittelbar in CO₂-Emissionswerte umgerechnet.²³ Berechnet wird der Ausstoss zu drei Zeitpunkten:

- Am Startdatum (Datum, bei welchem ein Mobilitätsprojekt gestartet worden ist),

²¹ Für die Auswertung werden alle 122 AET einbezogen, auch jene Unternehmen, welche Ende März 2013 nicht mehr aktiv am Programm teilnehmen.

²² Aufgrund der Struktur und der Datenqualität des AET beschränkten wir uns auf die Auswertung bezüglich CO₂ und verzichteten auf eine energetische Betrachtung.

²³ Die Berechnung des CO₂-Ausstosses anhand der Angaben zu den Fahrleistungen erfolgt im Excel automatisch und basiert auf aktuellen Emissionsfaktoren von 30 verschiedenen Verkehrsmitteln. Auf die Umrechnung wird in der Folge nicht vertieft eingegangen, da sie nicht Bestandteil der Evaluation ist. Details finden sich auf <<http://www.mobitool.ch/typo/index.php>>, Zugriff 8.5.2013.

- am Stichdatum (Datum, bis zu welchem sich die eingegebenen Angaben beziehen, der Zeitraum zwischen Start- und Stichdatum variiert damit von Unternehmen zu Unternehmen),
- am Abschlussdatum (Datum, bei welchem alle gestarteten Mobilitätsprojekte voraussichtlich vollständig umgesetzt sein werden).

Im Folgenden fokussieren wir uns einerseits auf die durchschnittliche Reduktion des CO₂-Ausstosses pro Unternehmen; andererseits gehen wir für den Pendlerverkehr gesondert auf die durchschnittliche Emission pro Mitarbeitenden ein.

Die Resultate sind unter Berücksichtigung der weiter oben (Abschnitt 6.1) dargestellten, grundsätzlich eingeschränkten Aussagekraft des AET bezüglich der Wirkungen zu verstehen und sind deshalb mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren. Die Ergebnisse dürften aber aufgrund der breiteren Datengrundlagen trotzdem genauer sein als die in den bisherigen Studien verwendeten Kennwerte.

CO₂-Ausstoss pro Unternehmen

Nicht für jedes Unternehmen liegen für alle vier Verkehrsvorgänge zu allen drei Zeitpunkten gültige Angaben vor. Eine Vielzahl von Unternehmen weist in vereinzelt Verkehrsvorgängen (z.B. Güterverkehr) keine Projekte auf, weshalb die Fahrleistungsangaben respektive die CO₂-Emissionswerte nur für die Situation vor dem Projektstart, jedoch nicht zu den Zeitpunkten Stichtag und Abschlussdatum vorliegen. Insgesamt liegen für 41 Unternehmen gültige Fahrleistungsangaben für alle vier Verkehrsvorgänge zu allen drei Zeitpunkten vor. Zur Plausibilisierung der Angaben dieser Unternehmen kamen folgende zwei Ausschlussbedingungen zur Anwendung:²⁴

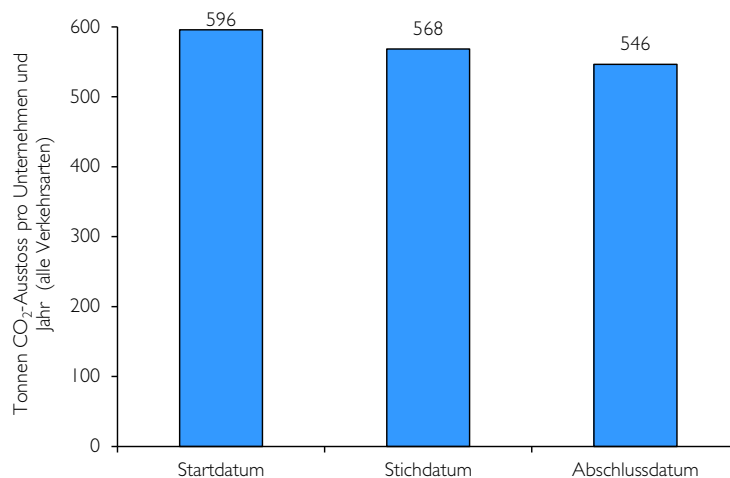
- Unternehmen, welche zwischen zwei Zeitpunkten unplausibel hohe Veränderungen der Emissionswerte aufweisen, werden ausgeschlossen. Als Grenzwert wird eine Veränderung von mehr als 30 Prozent zugrunde gelegt.
- Unternehmen, welche im Pendlerverkehr einen Ausstoss von mindestens 10'000 Kilogramm CO₂ pro MitarbeiterIn und Jahr aufweisen, wurden ausgeschlossen. Dieser Wert entspräche ungefähr einer jährlichen Fahrleistung von 50'000 Fahrzeugkilometern mit dem motorisierten Individualverkehr (MIV), was wir als unplausibel erachten.²⁵

Unter Berücksichtigung der beiden oben genannten Kriterien lassen sich für die Zeitpunkte Startdatum, Stichtag und Abschlussdatum die Angaben von insgesamt 38 Unternehmen auswerten (vgl. Darstellung D 6.1).

²⁴ Von den 41 Unternehmen haben zwei Unternehmen sowohl die erst- als auch die zweitgenannte Ausschlussbedingung erfüllt. Ein drittes Unternehmen wurde aufgrund der erstgenannten Bedingung von den Auswertungen ausgeschlossen.

²⁵ Annahme: 200g CO₂-Ausstoss pro Fahrzeugkilometer. Gemäss AET emittiert ein durchschnittlicher Personenwagen in der Schweiz 214g CO₂ pro Fahrzeugkilometer (direkter Betrieb). Aufgrund eines vergleichsweise hohen Anteils Dieselfahrzeuge bei Betrieben wird ein etwas tieferer Wert veranschlagt.

D 6.1: Jährliche CO₂-Emissionen pro Unternehmen am Startdatum, am Stichdatum und am Abschlussdatum



Quelle: eigene Auswertung der CO₂-Emissionswerte der Unternehmen im AET (N = 38).

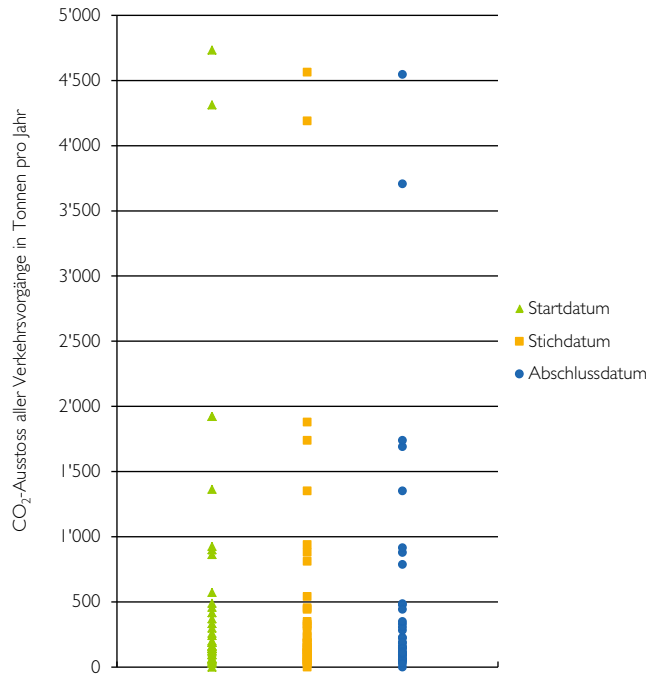
Der Vergleich der drei Zeitpunkte zeigt eine, wenn auch nur kleine Reduktion der jährlichen CO₂-Emissionen. Betrug der durchschnittliche CO₂-Ausstoss zum Zeitpunkt vor der Einführung des Mobilitätsmanagements 596 Tonnen pro Jahr, verringerte er sich bis zum Stichtag um knapp 5 Prozent auf 568 Tonnen pro Jahr. Bis zum Abschlussdatum rechnen die Unternehmen mit einem weiteren Rückgang des Ausstosses auf 546 Tonnen CO₂ pro Unternehmen und Jahr. Die durchschnittliche Reduktion fällt damit deutlich tiefer aus im Vergleich zu den 330 Tonnen, welche 2009 mit dem bisherigen Prognoseinstrument berechnet wurden.²⁶ Im Gegensatz zum AET unterliegt die Modellbetrachtung aber nicht der weiter oben formulierten eingeschränkten Aussagekraft aufgrund des gewählten Vorher-Nachher-Vergleichs.

Bezieht man jene Unternehmen mit ein, welche zumindest für das Start- und das Stichdatum plausible Angaben für alle vier Verkehrsvorgänge aufweisen, erweitert sich die Fallzahl auf 54. Für diese Unternehmen ergibt sich eine jährliche Emission von jährlich 583 Tonnen am Startdatum und von 549 Tonnen für den Stichtag.

Die durchschnittliche Einsparung der CO₂-Emissionen hängt jedoch in grossem Masse von der Grösse der betrachteten Unternehmen ab. Wie die nachfolgende Darstellung beispielhaft zeigt, variieren die Emissionswerte in einer erheblichen Spannweite. Einbezogen werden wiederum jene 38 Unternehmen, für welche Angaben zu allen drei Zeitpunkten vorliegen.

²⁶ Caduff, Gabriel; De Tommasi, Roberto (2009): Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Erfolgsprognose Kampagne Mobilitätsmanagement, Bern und Zürich. Zwischen den Resultaten der Erfolgsprognose und den hier ermittelten Werte liegen die Ergebnisse der Evaluation der Pilotphase (in 13 Betrieben total minus 1'500 t CO₂ bei allerdings sehr grossen Unterschieden zwischen den Unternehmen).

D 6.2: Streuung des jährlichen CO₂-Ausstosses am Startdatum, am Stichdatum und am Abschlussdatum



Quelle: eigene Auswertung der CO₂-Emissionswerte der Unternehmen im AET (N = 38).

Die Darstellung zeigt, dass sich die meisten Unternehmen zu allen drei Zeitpunkten in einem Bereich von weniger als 500 Tonnen CO₂ pro Jahr bewegen. Vereinzelt Unternehmen weisen einen deutlich höheren Ausstoss auf, was auch beträchtlichen Einfluss auf die oben dargelegte Berechnung des Durchschnittswerts pro Unternehmen hat. Eine Unterteilung nach Verkehrsvorgängen zeigt weiter auf, dass zu allen drei Zeitpunkten rund zwei Drittel des Ausstosses auf den Pendlerverkehr entfallen.

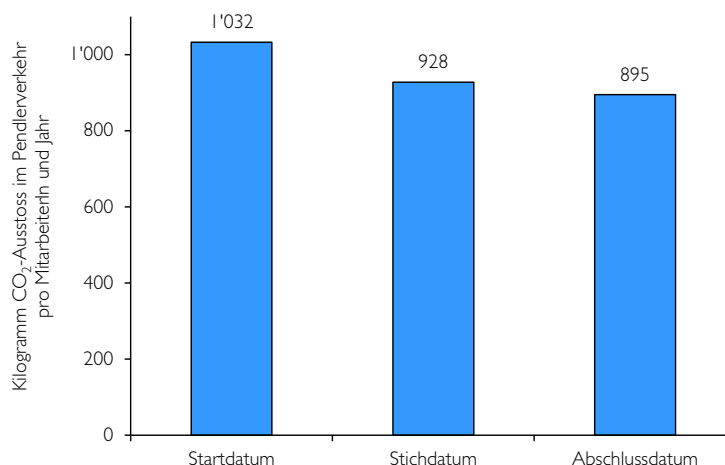
Um die Grösse eines Unternehmens zu kontrollieren, bietet sich die Berechnung des CO₂-Ausstosses pro Mitarbeitenden an. Im Folgenden wird der durchschnittliche Ausstoss pro MitarbeiterIn²⁷ gesondert für den für die Belegschaft relevanten Pendlerverkehr berechnet.

CO₂-Ausstoss des Pendlerverkehrs pro MitarbeiterIn
 Insgesamt lässt sich für 54 Unternehmen der durchschnittliche CO₂-Pendlerverkehrsausstoss pro MitarbeiterIn zu allen drei Zeitpunkten berechnen (vgl. Darstellung D 6.3). Wiederum wurden jene Unternehmen ausgeschlossen, welche die oben genannten Kriterien nicht erfüllen.²⁸

²⁷ Die Zahl der MitarbeiterInnen für die drei Erhebungszeitpunkte konnte dem AET entnommen werden.

²⁸ Drei Unternehmen wiesen unplausibel hohe Emissionsreduktionen zwischen zwei Zeitpunkten von 30 und mehr Prozent auf. Bei einem weiteren Unternehmen ergab sich zu allen drei Zeitpunkten ein CO₂-Ausstoss von mehr als 10'000 Kilogramm pro Mitarbeitenden.

D 6.3: Durchschnittlicher CO₂-Ausstoss pro MitarbeiterIn am Startdatum, am Stichdatum und am Abschlussdatum



Quelle: eigene Auswertung der CO₂-Emissionswerte der Unternehmen im AET (N = 54).

Wiederum zeigt sich eine Reduktion der CO₂-Emissionen. Am Startdatum emittierte ein/eine MitarbeiterIn durch ihr Pendlerverhalten noch 1'032 Kilogramm CO₂ pro Jahr. Bis zum Stichdatum verringerte sich dieser Wert um knapp 10 Prozent auf rund 930 Kilogramm pro Jahr. Bis zum Abschlussdatum rechnen die Unternehmen mit einer nochmaligen kleinen Reduktion der Emissionen auf 895 Kilogramm pro MitarbeiterIn und Jahr. Durch das Mobilitätsmanagement kann im Zeitraum zwischen Start- und Abschlussdatum folglich von einer Reduktion von 137 Kilogramm pro MitarbeiterIn ausgegangen werden. Mit dem motorisierten Individualverkehr (MIV) liessen sich damit fast 700 Fahrzeugkilometer zurücklegen.

Schliesst man das Abschlussdatum von den Auswertungen aus, lässt sich wiederum die Anzahl auswertbarer Unternehmen erweitern. Für die 86 Unternehmen, für welche sowohl am Startdatum als auch für das Stichdatum gültige Angaben vorliegen, errechnet sich eine Emissionsreduktion im Pendlerverkehr von 115 Kilogramm CO₂ pro Mitarbeitenden und Jahr. Dieser aufgrund der breiteren Datenbasis noch etwas aussagekräftigere Wert entspricht einer MIV-Fahrleistung von rund 570 Personenkilometern pro MitarbeiterIn und Jahr.²⁹

Die erwähnten 86 Unternehmen lassen sich weiter nach Sprachregionen unterteilen. Für die 50 Unternehmen aus der italienischen Schweiz ergibt sich eine durchschnittliche Reduktion von 157 Kilogramm pro MitarbeiterIn und Jahr. Bei den 27 deutschsprachigen Unternehmen liegt dieser Wert mit knapp 50 Kilogramm deutlich tiefer. Für die französische Schweiz lässt sich aufgrund der beschränkten Anzahl gültiger Angaben (9 Unternehmen) keine qualifizierte Aussage machen. Möglicherweise ist die hohe Reduktion im Tessin auf die dort besonders grosse Bedeutung des Pendlerverkehrs zurückzuführen. Dieser macht wie ebenfalls erwähnt etwa zwei Drittel der Wirkungen aus. Dementsprechend kann für die Gesamtwirkung der Massnahmen von einem Wert von

²⁹ Auf eine Typisierung nach Branchen musste aufgrund der zu tiefen Fallzahlen verzichtet werden.

etwa 200 Kilogramm CO₂ beziehungsweise etwa 1'000 Fahrzeugkilometern pro MitarbeiterIn und Jahr ausgegangen werden (ohne Berücksichtigung der Mitnahmeeffekte).

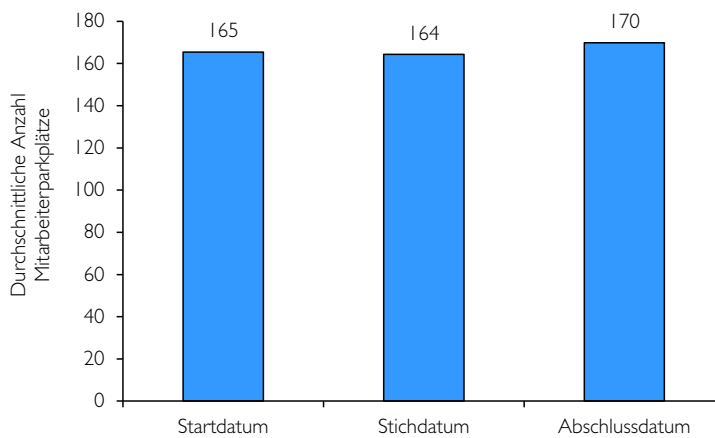
6.2.3 AUSWERTUNG DER INFRASTRUKTUR

Die Unternehmen werden im AET auch nach der Anzahl Parkplätze und der Anzahl Fahrzeuge gefragt. Anhand dieser Angaben lassen sich die Veränderungen in der Infrastruktur aufzeigen, was in den nachfolgenden Abschnitten deutlich wird.

Mitarbeiterparkplätze

Aufgrund der marginalen Bedeutung des Kundenverkehrs bei den meisten Unternehmen im Programm fokussieren wir uns bei den Parkplätzen auf die Anzahl Mitarbeiterparkplätze. Wiederum galt es, die Angaben der Unternehmen vorgängig zu plausibilisieren: Jene Excel-Zellen, bei denen keine Angaben gemacht wurden, werden als fehlende Werte behandelt; falls ein Unternehmen explizit die Zahl „Null“ angab, wurde diese Angabe als gültiger Wert in die Analyse miteinbezogen. Insgesamt lässt sich für 71 Unternehmen die Anzahl Mitarbeiterparkplätze zu den drei Zeitpunkten Startdatum, Stichdatum und Abschlussdatum ermitteln. Darstellung D 6.4 zeigt für die drei Zeitpunkte die durchschnittliche Anzahl Mitarbeiterparkplätze.

D 6.4: Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiterparkplätze am Startdatum, am Stichdatum und am Abschlussdatum



Quelle: eigene Auswertung der Anzahl Mitarbeiterparkplätze im AET (N = 71).

Die Reduktion der durchschnittlichen Anzahl Mitarbeiterparkplätze bis zum Stichdatum ist marginal. Pro Unternehmen wurde im Durchschnitt lediglich ein Parkplatz entfernt. Eine genauere Betrachtung der Unternehmen zeigt, dass eine Reduktion der Parkplatzzahl lediglich bei zwölf der 71 Unternehmen festzustellen war. Da keines dieser Unternehmen seine Belegschaft verkleinerte, scheint die Parkplatzreduktion direkt auf das Programm MMU zurückführbar zu sein. Umgekehrt haben sieben Unternehmen die Anzahl Parkplätze erweitert, zwei davon wohl aufgrund einer Vergrößerung der Mitarbeiterzahl.

Interessanterweise steigt bis zum Abschlussdatum die Anzahl Parkplätze gar auf ein höheres Niveau als noch am Startdatum. Allerdings ist dieser Zuwachs lediglich auf sieben Unternehmen zurückzuführen, welche mehrheitlich ihre Belegschaft vergrößer-

ten; sechs Unternehmen haben zwischen Stich- und Abschlussdatum ihre Parkplätze reduziert, keines davon aufgrund einer Verkleinerung der Belegschaft. Die restlichen 58 Unternehmen weisen keine Veränderungen auf.

Beschränkt man die Auswertung auf das Startdatum und das Stichdatum, erweitert sich die Anzahl auswertbarer Unternehmen auf 101. Im Durchschnitt verfügten diese 101 Unternehmen am Startdatum über 155 Parkplätze. Bis zum Stichdatum reduzierte sich diese Zahl auf 154. Lediglich zehn Unternehmen reduzierten ihre Parkplatzzahl, acht erweiterten sie und bei den restlichen 83 lässt sich keine Veränderung feststellen.³⁰

Geschäftsfahrzeuge (PW)

Bei der Abfrage der Anzahl Geschäftsfahrzeuge (PW) zu den verschiedenen Zeitpunkten wird zwischen diesel- und gasbetriebenen Fahrzeugen unterschieden. Aufgrund der marginalen Bedeutung einerseits und der beschränkten Fallzahl andererseits lassen wir im Folgenden die Unterscheidung fallen und fokussieren uns auf die Gesamtzahl aller Fahrzeuge. Wiederum werden Unternehmen ausgeschlossen, welche keine Angaben zur Fahrzeugzahl machten (d.h. das Feld im Excel leer liessen).

Eine vorgängige Auswertung der AET zeigt, dass vergleichsweise viele Angaben zur Fahrzeuganzahl fehlen. Da bei fehlenden Angaben nicht eindeutig erkennbar ist, ob das Unternehmen über keine Fahrzeuge verfügt oder die Antwort verweigert hat, müssen die entsprechenden Fälle aus den Analysen ausgeschlossen werden. Insgesamt liegen für 34 Unternehmen gültige Angaben zu allen drei Zeitpunkten vor. Eine Veränderung der Fahrzeugzahl zwischen zwei Zeitpunkten lässt sich jedoch nur bei fünf Unternehmen erkennen. Lediglich ein Unternehmen reduzierte zwischen dem Start- und dem Stichdatum seine Fahrzeugflotte, zwei Unternehmen erweiterten sie. Ein Unternehmen erweiterte die Flotte zwischen dem Stich- und dem Abschlussdatum, während ein weiteres Unternehmen sie gar zweimal zwischen Start- und Stich- sowie zwischen Stich- und Abschlussdatum erweiterte. Es zeigt sich demnach, dass im Hinblick auf die Geschäftsfahrzeuge das Programm MMU kaum eine Wirkung entfalten konnte beziehungsweise, dass eine allfällige Wirkung von anderen Faktoren überlagert wurde. Allerdings gilt es, die beschränkte Fallzahl zu berücksichtigen, womit eine aussagekräftige Einschätzung der Wirkung nur sehr schwer möglich ist.

6.2.4 AUSWERTUNG DER KOSTEN

Das AET fragt sowohl für die Einführung als auch die Umsetzung des Mobilitätsmanagements nach den folgenden drei Kostenfaktoren:

- Interne Arbeitskosten
- Externe Arbeitskosten (Berater usw.)
- Sachaufwendungen

Die Kosten für die Einführung des Mobilitätsmanagements werden für drei Zeitpunkte erfragt: für die Situation beim Start, für die Situation am Stichtag und für die Situation

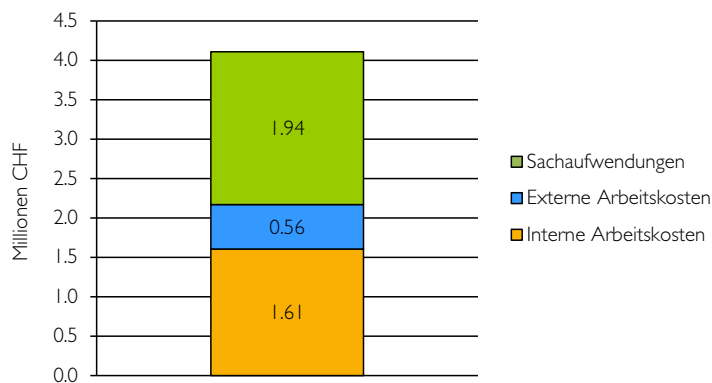
³⁰ Dabei gilt es auch zu berücksichtigen, dass eine Reduktion der Parkplätze zu rechtlichen Problemen und/oder zu hohen Ersatzabgaben führen kann.

bei Projektende. Die Kosten für die Umsetzung des Programms werden bis zum Stichtag sowie bis Projektende erfragt. In der zeitlichen Abfolge können die Kosten entweder gleich hoch bleiben (wenn z.B. nach dem Start des Programms keine weiteren Kosten anfallen) oder immer höher werden (wenn zwischen den Zeitpunkten zusätzliche Kosten anfallen). Eine vorgängige Plausibilitätsprüfung zeigte jedoch, dass bei gewissen Unternehmen die Kosten im zeitlichen Verlauf abnahmen. Wir erklären uns diese unplausiblen Antworten damit, dass sich bei diesen Unternehmen die Angabe zur Kostensituation jeweils auf den vorhergehenden Zeitraum zwischen Startdatum und Stichtag oder zwischen Stichtag und Projektende bezieht. Um die Antworten zu plausibilisieren, gingen wir dabei von folgenden Annahmen aus:

- Wenn die Kosten im Zeitverlauf zunehmen, gehen wir davon aus, dass für jeden Zeitpunkt stets die bis zu den jeweiligen Zeitpunkten anfallenden Kosten addiert wurden. Die Werte bleiben unverändert.
- Wenn die Kosten gleich hoch bleiben, gehen wir davon aus, dass zwischen den entsprechenden Zeiträumen keine weiteren Kosten angefallen sind. Die Werte bleiben unverändert.
- Wenn die Kosten im Zeitverlauf abnehmen, gehen wir davon aus, dass sich die Kostenangaben stets nur auf den vorhergehenden Zeitraum beziehen. Zur Berechnung der gesamten Kosten addieren wir die Werte.
- Schliesslich werden alle Unternehmen von der Auswertung ausgeschlossen, welche bei allen Kostenpositionen keine Angabe machten (d.h. das Feld leer liessen).

Insgesamt lassen sich die Kostenangaben von 74 Unternehmen auswerten (61% aller Unternehmen, welche das ausgefüllte AET eingereicht haben). Insgesamt belaufen sich die Ausgaben dieser 74 Unternehmen auf über 4 Millionen Franken (vgl. Darstellung D 6.5). Fast die Hälfte davon machen Sachaufwendungen aus, gefolgt von internen Arbeitskosten mit fast 40 Prozent. Der kleinste Anteil an den Gesamtkosten entfällt auf externe Aufträge (14%).

D 6.5: Gesamtkosten für Einführung und Umsetzung des Programms MMU

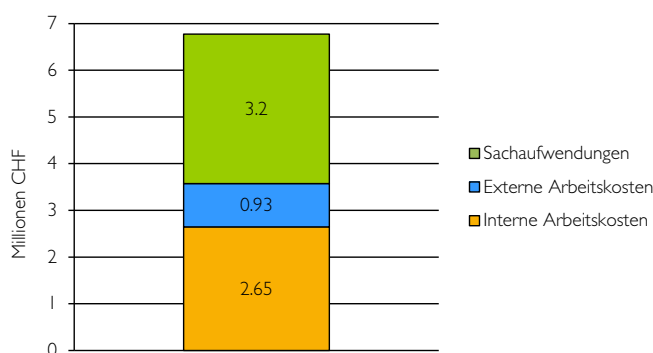


Quelle: eigene Auswertung der Kostenangaben der Unternehmen im AET (N = 74). Einbezogen wurden die Kosten bis zum Stichtag. Für jene Unternehmen mit einem Abschlussdatum vor Ende März 2013 werden die gesamten Kosten bis zum Ende des Projekts einbezogen.

Bezieht man die oben ausgewiesenen Kosten auf ein Unternehmen, ergeben sich im Rahmen des MMU-Programms Ausgaben von fast 22'000 Franken für interne Arbeitsprozesse, rund 7'600 Franken für externe Aufträge und gut 26'000 Franken für Sachaufwendungen, total also 55'600 Franken. Unter der Annahme, dass sich die Unternehmen mit fehlenden Angaben in ihrer Kostenstruktur nicht markant von den hier vorliegenden 74 Unternehmen unterscheiden, lassen sich die Gesamtkosten für alle 122 Unternehmen abschätzen (vgl. Darstellung D 6.6).

Rechnet man die Kosten der Projektträger und der Programmleitung dazu,³¹ ergeben sich Kosten von über 70'000 Franken pro Unternehmen. Bei einer CO₂-Einsparung im Bereich von 50 Tonnen pro Jahr³² und einer unterstellten Wirkung der Massnahmen von fünf Jahren kommt man damit auf Kosten von etwa 300 Franken pro eingesparte Tonne CO₂. Dieser Wert liegt etwas über demjenigen der Erfolgsprognose von 2009 (CHF 230) und deutlich über demjenigen der Zwischenevaluation von 2006 (CHF 130). In all diesen Werten sind die Mitnahmeeffekte nicht berücksichtigt. Wir möchten aber mit Nachdruck darauf hinweisen, dass sich der Nutzen der Mobilitätsmassnahmen im Rahmen von MMU bei weitem nicht nur auf die Einsparung von CO₂-Emissionen beschränkt.

D 6.6: Hochrechnung der Gesamtkosten für Einführung und Umsetzung des Programms MMU auf alle 122 Unternehmen



Quelle: Hochrechnung, basierend auf eigener Auswertung der Kostenangaben der Unternehmen im AET (N = 74). Einbezogen wurden die Kosten bis zum Stichtag. Für jene Unternehmen mit einem Abschlussdatum vor Ende März 2013 werden die gesamten Kosten bis zum Ende des Projekts einbezogen.

Die Hochrechnung für die gesamte Programmperiode 2008–2013 zeigt auf, dass für alle 122 Unternehmen Gesamtkosten von rund 6,7 Millionen Franken anfielen. Zählt man hierzu die von der Programmleitung berechneten 2,8 Millionen Franken bei den Projektträgern hinzu, ergibt sich für das Programm MMU ein Gesamtbetrag von 9,5 Millionen Franken.³³ Bezieht man diese Zahl auf die gesamthaft 1,2 Millionen Franken,

³¹ Vgl. dazu die Angaben in: Tschannen, Monika; Egger, Kurt: Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Programm 2008–2012. Jahresbericht 2012. Schlussbericht 2013, Thun und Ettenhausen (noch nicht veröffentlicht).

³² Differenz zwischen Start- und Abschlussdatum gemäss den Auswertungen oben.

³³ Tschannen, Monika; Egger, Kurt: Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Programm 2008–2012. Jahresbericht 2012. Schlussbericht 2013, Thun und Ettenhausen (noch nicht veröffentlicht). Auf die Quantifizierung der Kosten für die Programmsteuerung beim BFE wurde verzichtet, sie fallen mit Sicherheit nicht sehr stark ins Gewicht.

welche EnergieSchweiz für das Programm aufwendet, ergibt sich eine Hebelwirkung von fast 800 Prozent. Diese Zahl ist allerdings eher als Grössenordnung denn als exakte Angabe zu verstehen: Einerseits ist sie zu hoch, da viele der Unternehmen erklärermassen auch ohne das Programm MMU entsprechende Massnahmen umgesetzt hätten. Andererseits ist die Zahl zu niedrig, weil angenommen werden kann, dass durch das Programm eine generelle Sensibilisierung von Gemeinden und ArbeitnehmerInnen erreicht wurde, welche zu weiteren, hier nicht erfassbaren Investitionen in einen energieeffizienten und umweltfreundlichen Verkehr geführt haben.

Im Rahmen der Evaluation wurde am 18. Juni 2013 in Luzern ein so genanntes World Café durchgeführt (vgl. zur Methodik des World Cafés Abschnitt 1.2.2). Alle für das Programm relevanten Akteurguppen waren an diesem Workshop vertreten (vgl. die Liste der Teilnehmenden im Anhang A4). Die Liste der Teilnehmenden zeigt, dass es sich trotz grosser Anstrengungen von Seiten des Evaluationsteams und der Programmverantwortlichen schwierig gestaltete, private Unternehmen aus dem sekundären und tertiären Sektor zu rekrutieren. Letztlich waren als „Unternehmen“ am World Café „lediglich“ Kliniken, Hochschuleinrichtungen und Verwaltungsstellen vertreten. Dies ist zwar bedauerlich, die Situation spiegelt aber auch Realitäten. Die Unternehmen verfügen erstens in der Regel über keine (echten) Mobilitätsbeauftragten und haben die MMU-Aktivitäten an die BeraterInnen ausgelagert, welche am World Café gut vertreten waren. Zweitens hat sich bei der Rekrutierung wenig überraschend gezeigt, dass die privaten Unternehmen wenig Bereitschaft zeigten, Ressourcen von rund einem halben Tag zur Unterstützung zu leisten. Es wäre vorschnell, daraus auf ein grundsätzlich geringes Interesse der Unternehmen zu schliessen. Die Online-Befragung der Unternehmen hat mit einem über Erwartungen hohen Rücklauf das Gegenteil gezeigt.

Ziel des Workshops war die Diskussion von Vorschlägen zur Zukunft des Programms MMU, aber auch die gemeinsame Entwicklung von neuen Lösungsansätzen. Dabei standen die folgenden beiden übergeordneten Fragen im Zentrum:

- Welches Potenzial hat das Mobilitätsmanagement für Unternehmen in Zukunft?
- Was sollte die öffentliche Hand machen, um dieses Potenzial in den nächsten etwa fünf Jahren noch besser einlösen zu können?

Zur Vorbereitung erhielten die Teilnehmenden ein achtseitiges Dokument über den aktuellen Stand des Programms MMU, so beispielsweise zur Anzahl Projektträger und Unternehmen und deren räumlichen Verteilung. Über die (vorläufigen) Ergebnisse der in den vorhergehenden Kapiteln geschilderten empirischen Erhebungen wurden die Teilnehmenden bewusst nicht informiert, da prinzipiell die jeweils subjektive Einschätzung einfließen sollte.³⁴ In diesem Sinn können die Resultate des World Cafés als eigenständiges empirisches Element der Evaluation gelten. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse des World Cafés zusammengefasst.

7.1 WELCHES POTENZIAL HAT DAS MOBILITÄTS-MANAGEMENT FÜR UNTERNEHMEN IN ZUKUNFT?

Die World-Café-Teilnehmenden waren sich mehrheitlich einig, dass das Potenzial eines Mobilitätsmanagements für Unternehmen bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist. Der Problemdruck im Verkehr werde weiter zunehmen und insbesondere für mittlere und kleinere Firmen sei ein solches Programm wichtig. Für sie sei es schwieriger, im Gegen-

³⁴ Im Übrigen lagen diese Ergebnisse zum Zeitpunkt noch nicht in einer konsolidierten Form vor.

satz zu grösseren Unternehmen, diese Probleme alleine zu lösen. Auch die heute geografisch sehr disparate Verteilung der aktuell am Programm partizipierenden Unternehmen wird als Hinweis auf ein bei weitem nicht ausgereiztes Potenzial gedeutet (vgl. Darstellung D 2.2).

Interessant scheint in diesem Zusammenhang auch die Beobachtung, dass im Tessin bisher vor allem Unternehmen des zweiten Sektors am Programm teilnehmen und sich die Rekrutierung von Unternehmen des Dienstleistungssektors als schwierig erwiesen hat, während in der Deutschschweiz gerade das Gegenteil der Fall ist.

Eine ganze Reihe von Argumenten wurde angeführt, weshalb dieses Potenzial bisher nicht voll ausgeschöpft worden ist.

(Noch) zu geringer Problemdruck

Nicht alle Unternehmen haben spezifische Mobilitätsprobleme und daher ein intrinsisches Interesse an entsprechenden Problemlösungen. Die zu erwartende Verschärfung der Verkehrsprobleme wird die Zahl der problemfreien Unternehmen aus Sicht vieler World-Café-Teilnehmenden zwar verringern, aber gerade im ländlichen Raum wird es weiterhin viele Unternehmen ohne „wirkliche“ Mobilitätsprobleme (mangelnder Parkraum, Staus usw.) geben. Die Teilnehmenden weisen jedoch auch darauf hin, dass sich auch für Unternehmen mit derzeit vergleichsweise kleineren Verkehrsproblemen das Programm MMU anbieten würde, um proaktiv zukünftigen Verkehrsproblemen vorzubeugen.

Mangelnde Sensibilisierung

Viele Teilnehmende orten ein unerschlossenes Potenzial bei der fehlenden Sensibilisierung der Unternehmen. Erstens sehen viele Unternehmen, selbst jene mit überdurchschnittlich hohem Problemdruck, ihre eigene Verantwortung nicht und betrachten die Erreichbarkeit ihrer Unternehmen als primär staatliche Aufgabe (zu lösen z.B. durch Infrastrukturausbau). Zweitens wird von den Teilnehmenden ein zum Teil immer noch mangelndes Umweltbewusstsein, insbesondere in Branchen ohne direkten Bezug zu Umweltthemen, festgestellt. Drittens fehle teilweise aber auch die Sensibilisierung der Gemeinden und Kantone.

In diesem Zusammenhang wird im World Café auch die Möglichkeit eines Paradigmenwechsels in den Raum gestellt (ohne dass Konsens darüber bestanden hätte): Sollen nur die Unternehmen mit subjektiv wahrgenommenen Problemen ein Mobilitätsmanagement betreiben, oder sollen alle Unternehmen dazu verpflichtet werden? Soll dementsprechend vom für Energie-Schweiz zentralen Grundsatz der Freiwilligkeit abgerückt werden?

Keine in Mobilitätsfragen engagierten Akteure im Unternehmen

Die Teilnehmenden sind sich einig, dass vom Programm überzeugte Akteure in der Geschäftsleitung der Unternehmen einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen. Hier fehlt oft das nötige Commitment. Mit einem kontinuierlichen Programm würden sich die Chancen erhöhen, dass erstens solche Akteure in die entscheidenden Gremien aufsteigen oder zweitens Personen in diesen Gremien mit der Zeit doch noch erreicht werden.

Nutzen wird nicht gesehen

Mit dem obigen Argument verbunden ist ein weiteres: Viele Unternehmen sehen anscheinend den direkten Nutzen des Programms für die eigene Unternehmung noch zu wenig. Dieser Nutzen könnte in einem guten Image des Unternehmens gegen innen und aussen bestehen, oder aber sich durchaus auch in konkreten monetären Vorteilen niederschlagen.

Gefahr der Überbürokratisierung

Die programmseitig vorgesehenen Abläufe zur Berichterstattung an das BFE bergen aus der Sicht von Unternehmen, von Projektträgern und auch der Programmleitung das Risiko einer gewissen Überbürokratisierung des Programms und machen es tendenziell schwerfällig und unattraktiv. Ganz besonders gilt diese Kritik dem Analyse- und Evaluationstool, welches höchstens im Rahmen der Bestandsaufnahmen als nützlich betrachtet wird.

Der Druck zur Integration ins interne Managementsystem schreckt ab
Die vom Programm angemahnte Integration der Mobilität in das interne Managementsystem der Unternehmen hat sich aus Sicht der Teilnehmenden als janusköpfiges Konstrukt erwiesen. Einerseits wird die Sinnhaftigkeit des Postulats kaum in Frage gestellt; die Nachhaltigkeit der Bestrebungen für eine umweltgerechte und energieeffiziente Mobilität scheint auf diesem Weg am ehesten gewährleistet. Andererseits schreckt der damit verbundene Aufwand offenbar gerade kleinere Firmen ab und verhindert letztlich die Teilnahme am Programm. Ein in diesem Zusammenhang entscheidender Punkt ist, ob die verantwortliche Person entweder über ausreichend Einfluss auf der Ebene der Geschäftsleitung verfügt oder sichergestellt ist, dass sich die Geschäftsleitung dem Thema annimmt (Commitment, Ressourcen zur Verfügung stellt usw.).

Aus der Sicht eines Unternehmens wurde dazu allerdings geltend gemacht, dass ein pragmatischer Umgang mit einer sukzessiven Integration ins interne Managementsystem einen gangbaren Weg darstelle.

Unübersichtliche Programmlandschaft

Aus der Sicht der Gemeinden und der Unternehmen ist die Programmlandschaft unübersichtlich geworden, was eine Orientierung erschwere und schliesslich zum völligen Verzicht auf die Partizipation an einem Programm führen könne. Unklar scheint einerseits das Verhältnis zwischen dem Programm MMU, dem Energiestadt-Programm und dem Angebot von Zielvereinbarungen der EnAW. Andererseits wirken zusätzliche kantonale und kommunale Programme anscheinend verwirrend auf die Unternehmen. Die konzeptionell durchaus vorgesehene Subsidiarität der Programme wird von den Unternehmen offenbar nicht so wahrgenommen.

Ungenügende Kommunikation des Programms

Dass viele Unternehmen die Programmlandschaft als unübersichtlich wahrnehmen, dürfte auch mit der ungenügenden Kommunikation des Programms zusammenhängen. Für Kommunikation seien im Programm MMU zu wenig Ressourcen vorgesehen, so die mehrheitliche Meinung der Teilnehmenden. Es wird vermutet, dass viele Unternehmen das Programm MMU gar nicht kennen und es aus diesem Grund nicht nutzen.

Hürde Unternehmensgrösse

Die vom Programm vorgesehene minimale Unternehmensgrösse von 50 Angestellten wird teilweise hinterfragt. Es gelte, auch für die Vielzahl der kleineren Firmen attraktive Angebote zu machen.

BeraterInnen als Hürde

Die Aufgabe der BeraterInnen wird als anspruchsvoll betrachtet: Sie sollten nicht nur über das nötige Know-how in Mobilitätsfragen verfügen, sondern auch die Sprache der Unternehmen sprechen, also erstens auf betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse zurückgreifen können und zweitens mit dem nötigen Gespür für den richtigen Türöffner zum richtigen Zeitpunkt ausgestattet sein. Aus der Sicht vieler Teilnehmenden erfüllen nicht alle BeraterInnen diese Voraussetzungen und verfügen zu einseitig über verkehrs-/raumplanerische sowie mobilitätsspezifische Kompetenzen.

Ungenügendes Agenda-Setting auf der politischen Ebene

Es herrscht breiter Konsens darüber, dass sich ein beträchtlicher Teil des brachliegenden Potenzials durch ein ungenügendes Agenda-Setting auf der politischen Ebene erklären lässt. Diesbezüglich wird insbesondere die Rolle der Kantone zur Diskussion gestellt, deren stärkeres Engagement für das Thema Mobilitätsmanagement zu zunehmenden Aktivitäten auf kommunaler Ebene führen könnte.

7.2 WAS SOLLTE DIE ÖFFENTLICHE HAND MACHEN, UM DIESES POTENZIAL IN DEN NÄCHSTEN ETWA FÜNF JAHREN NOCH BESSER EINLÖSEN ZU KÖNNEN?

Aufgrund der Potenzialeinschätzung herrschte unter den Teilnehmenden des World Cafés Konsens, dass das Programm weiterzuführen sei. Allerdings bestand auch Einigkeit, dass die Initiativen der öffentlichen Hand im Allgemeinen und einzelne Aspekte des Programms MMU im Besonderen in erheblichem Mass überdacht und revidiert werden müssten. Im Folgenden fassen wir die aus unserer Wahrnehmung wichtigsten Diskussionselemente zusammen.

Das Programm MMU besser an die Rahmenbedingungen des Föderalismus anpassen

Der Ansatz, die Unternehmen primär über die Gemeinden anzusprechen, wurde im World Café nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Gleiches gilt für das Engagement des Bundes. Aus Sicht vieler Teilnehmenden gilt es aber, die intermediäre Rolle der Kantone grundsätzlich zu hinterfragen. Für viele gilt das Beispiel Tessin als Beleg, dass eine aktivere Haltung der Kantone Sinn machen könnte. Dies gilt vor allem auch in Bezug auf Push-Massnahmen, mit welchen die Unternehmen motiviert werden könnten, sich stärker im Thema Mobilitätsmanagement zu engagieren (vgl. dazu den folgenden Abschnitt). Die Rolle der Kantone im Programm MMU ist gemäss der Diskussionen im World Café zu stärken.

Daneben wurde auch die Rolle der Agglomerationsprogramme diskutiert. Der darin bereits heute enthaltene Anreiz zur Umsetzung auch mobilitätslenkender und -be-

schränkender Massnahmen könnte verstärkt werden, so die Meinung vieler Teilnehmender. Allerdings wurde auch darauf hingewiesen, dass direkte Finanzhilfen des Bundes bis anhin nur bei Infrastrukturprojekten möglich seien, weshalb eine diesbezügliche Korrektur notwendig sei.

Neben Pull- vermehrt auch Push-Massnahmen einsetzen

Intensiv, aber auch kontrovers wurde auf die Ergänzung der Programmkonzeption durch Push-Massnahmen hingewiesen. Einerseits wurde von Seiten des BFE betont, dass für EnergieSchweiz die Freiwilligkeit der Massnahmen konstitutiv sei und wohl kaum hinterfragt werde. Andererseits wiesen andere Teilnehmende darauf hin, dass es den Kantonen frei gestellt sei, bei Neuansiedlungen von Unternehmen entsprechende Mobilitätskonzepte zu verlangen, was in einigen Kantonen beziehungsweise Gemeinden (Zofingen, Bulle usw.) auch bereits gemacht werde. Diesbezüglich wurde aber moniert, es sei eigentlich ungerecht, eine solche Vorschrift nur für neue und nicht für alle Unternehmen zu erlassen.

Darüber hinaus wurde von einzelnen Teilnehmenden die Zweckdienlichkeit von mehr Verpflichtung statt Freiwilligkeit auch grundsätzlich in Frage gestellt, da dies zu mehr Bürokratie und zur Erlahmung der Eigeninitiative der Unternehmen führe.

Insgesamt blieb der Eindruck zurück, dass diese Frage im Zuge der weiteren Konzeptionierung des Programms MMU vertiefter zu klären wäre. Ein gewisser Konsens zeigte sich einzig in der Einschätzung, dass Push-Massnahmen in erster Linie auf der Ebene der Kantone anzusiedeln wären, wobei gleichzeitig bezweifelt wurde, dass sich in vielen Kantonen die dafür nötige Akzeptanz finden wird. Dagegen wiederum wurde eingewandt, dass ein Dominoeffekt entstehen könnte, falls einige besonders betroffene Kantone wie Genf oder Basel-Stadt die Initiative ergreifen würden.

Die Kommunikation des Programms verbessern

Im Gegensatz zu den Ausführungen im vorhergehenden Abschnitt bestand Konsens bezüglich der Aussage, dass die Kommunikation des Programms verbessert und ausgebaut werden könnte. Aus Sicht der Programmverantwortlichen sind die dafür vorgesehenen Mittel im Programm viel zu gering und wären für eine allfällige Folgephase deutlich zu erhöhen.

Die Koordination der verschiedenen relevanten verkehrspolitischen Akteure und Programme verbessern

Im Vordergrund stand diesbezüglich der Wunsch nach einer besseren Zusammenarbeit der diversen mit Verkehr und Mobilität betrauten Verwaltungen (auf und zwischen kommunaler, kantonaler und nationaler Ebene).

Die Akteure vor Ort besser unterstützen

Als verbesserungsfähig wurde von vielen Teilnehmenden auch die Unterstützung der Akteure vor Ort betrachtet. Diese gelte nicht nur für Unternehmen, sondern insbesondere auch für die Gemeinden als Projektträger. Gerade für kleinere Gemeinden stelle die im Programm vorgesehene Rolle der Projektträger eine klare Überforderung dar. Es müsse die Möglichkeit geschaffen werden, dass kleinere Gemeinden mit interessierten

(oder potenziell interessierten) Unternehmen stärker direkt durch das Programm begleitet werden könnten.

In diesem Zusammenhang wurde auch angeregt, vermehrt Plattformen für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu schaffen, wie dies gerade im Rahmen des World Cafés möglich gewesen sei. Erwähnt wurde etwa die Möglichkeit, ein Intranet für die Programmakteure zu schaffen, es wurde aber auch auf die bestehenden Möglichkeiten im Rahmen der Plattform Mobilservice hingewiesen.³⁵

Anreize in der Form von Label oder Preise schaffen

Die im Programm vorgesehenen finanziellen Anreize wurden mehrheitlich als zwar gering, aber trotzdem ausreichend bezeichnet. Diese Anreize seien vor allem für die Projektträger wichtig und erhöhten die Akzeptanz der Gemeinden, Eigenmittel in erheblichem Ausmass einzusetzen.

Obwohl monetäre Anreize als Voraussetzung für das Funktionieren des Programms gesehen werden, wurden von den Teilnehmenden auch nicht-monetäre Anreize eingehend diskutiert. Dazu wurden verschiedene Ideen eingebracht, die teilweise aber auch sofort auf Kritik stiessen: So könnte ein neues Label den kommunikativen Wert des Mobilitätsmanagements für die Unternehmen wesentlich erhöhen und diese dazu anregen, die Position des unternehmensinternen Mobilitätsverantwortlichen zu stärken und stärker zu institutionalisieren. Gleichzeitig scheint aber eine adäquate Verortung in der Vielfalt bestehender Label nicht unproblematisch, weshalb andere Votanten eher die Aufwertung bestehender Label (wie beispielsweise das Minergie-Label, das Energiestadt-Label oder die ISO-Normen 9000 und 14000, welchen auch ein Labelcharakter attestiert wird) in den Vordergrund stellten. Ähnliches gilt für die Schaffung eines Preises für unternehmerisches Mobilitätsmanagement (z.B. der bestehende „prix de l'entreprise écomobile“ der Conférence des Transports de Suisse Occidentale CTSO).³⁶

Auch kleinere Unternehmen aufnehmen

Angesichts der grossen Zahl von KMU in der Schweiz wurde auch die im Programm vorgesehene Untergrenze von 50 Mitarbeitenden in Frage gestellt. Es sollte in der Meinung dieser VotantInnen auch die Möglichkeit zur Kooperation kleinerer, benachbarter Unternehmen geschaffen werden, welche sich häufig mit ähnlichen Problemen (Verkehrsüberlastung, Parkplatzknappheit usw.) konfrontiert sähen (vgl. dazu auch den nächsten Abschnitt).

Anreize für Multiplikatoren schaffen

Oft teilen sich mehrere kleinere bis mittlere Unternehmen ein (Industrie-)Gebiet. Der Ansatz wurde zur Diskussion gestellt, Anreize zu schaffen, dass sich ein Areal teilende Unternehmen für Massnahmen gewonnen werden können. Skizziert wurden zwei Ansätze: Erstens könnten am Programm teilnehmende Unternehmen mit einem Bonus belohnt werden, wenn diese ein benachbartes Unternehmen zur Teilnahme gewinnen. Zweitens könnte das Programm so konzipiert werden, dass Unternehmen gemeinsam als ein Teilnehmer am Programm partizipieren.

³⁵ <<http://www.mobilservice.ch/>>, Zugriff 20.6.2013.

³⁶ <<http://www.ctso.ch/prix/prixctso.html>>, Zugriff 20.6.2013.

Bezüglich der Beantwortung der Evaluationsfragen zur Konzeption, wie sie in der Ausschreibung des BFE aufgelistet sind, gilt es Folgendes vorzuschicken: Die Grundkonzeption des Programms wird von allen Akteuren und auch vom Evaluationsteam nicht zuletzt deshalb positiv bewertet, weil die Ziele des Programms als richtig angesehen werden, weil das Mobilitätsmanagement in Unternehmen als relevanter Teil einer auf Nachhaltigkeit und Energieeffizienz ausgerichteten Verkehrspolitik eingestuft wird und weil neben den Aktivitäten auf den Ebenen Kantone und Gemeinden auch ein Engagement des Bundes als wichtig betrachtet wird. Diese Themen wurden in den Evaluationsfragen gemäss Ausschreibung nicht explizit angesprochen, sind aber wohl implizit mitgemeint.³⁷

8.1 FRAGEN ZU KONZEPTION UND ORGANISATION

a) Sind die im Konzept und im Rahmenvertrag festgelegten Strukturen, die Partnerwahl, die anvisierten Zielgruppen, die vorgesehenen Anreizmechanismen sowie die Organisation des Programms MMU kohärent, sinnvoll und geeignet, um die Ziele von EnergieSchweiz und des BFE effektiv und effizient zu erreichen?

Die bisherige Konzeption des Programmes hat sich in vielen und in wichtigen, aber längst nicht in allen Aspekten bewährt. Begrüsst wird vor allem der zentrale Ansatz des Programms, die Unternehmen nicht direkt, sondern über die Gemeinden anzusprechen. Allerdings wird von einzelnen Akteuren moniert, die Projektträger seien mit der Komplexität des Programms (Reporting, Akquisition der Unternehmen, Zusammenarbeit mit BeraterInnen usw.) teilweise doch überfordert.

Nicht zuletzt deshalb könnte es unter Umständen hilfreich sein, die Kantone besser in das Programm zu integrieren. Wie das Beispiel des Tessins zeigt, kann dabei der jeweilige Kanton eine wichtige Rolle spielen und durch zusätzliche Anreize die Attraktivität des Programms noch verstärken. Dabei gilt es aber erstens zu beachten, dass die administrative Komplexität des Programms nicht noch weiter erhöht wird. Diese gilt es im Gegenteil zu verkleinern (vgl. unten). Zweitens muss der Gefahr Rechnung getragen werden, dass die Gemeinden ihre Eigeninitiative verlieren und sich ganz auf die Aktivität des Kantons verlassen. Drittens ist für kleine Kantone möglicherweise sogar eine kantonsübergreifende Zusammenarbeit ein Thema, was ja in vielen anderen Themenfeldern bereits erfolgreich praktiziert wird.

Keine Erfahrungen bestehen bisher mit Institutionen, die zwischen Gemeinden und Kantonen angesiedelt sind, beispielsweise Agglomerationsprogrammen. Zweifellos könnten die Trägerschaften von Agglomerationsprogrammen im Auftrag der betroffenen Kantone wichtige Aufgaben im Programm übernehmen. Die gesetzliche Grundlage der Agglomerationsprogramme ermöglicht es zurzeit aber nicht, finanzielle Unterstüt-

³⁷ Die Fragen zur Gesamtbeurteilung und zum Kosten-Nutzen-Verhältnis werden im Kapitel 9 aufgegriffen.

zung für Mobilitätsmanagementmassnahmen anzubieten.³⁸ Die Überlegungen zur administrativen Komplexität gelten aber selbstverständlich auch für solche intermediäre Institutionen.

Ein Mobilitätsmanagementprogramm ausschliesslich für die Zielgruppe der Unternehmen zu konzipieren, macht Sinn. Unternehmen sind durch den von ihnen ausgelösten Pendel-, Kunden- und Geschäftsverkehr wichtige Verkehrserzeuger. Die Unternehmen können diese Verkehrsströme in hohem Mass beeinflussen und sie folgen anderen Gesetzmässigkeiten als beispielsweise Privathaushalte. Die Ausrichtung auf Unternehmen mit über 50 Mitarbeitenden scheint insofern richtig, als dass kleinere Unternehmen tendenziell über weniger Handlungsspielraum verfügen. Allerdings könnte es durchaus Sinn machen, dass sich unmittelbar benachbarte Unternehmen – beispielsweise in einem Gewerbegebiet – als Unternehmensgruppe am Programm beteiligen können (Arealsatz).

Die Integration von MMU in das Dachprogramm EnergieSchweiz stösst bei den Akteuren ebenso wenig auf Kritik wie die Beauftragung von ESfG mit der Programmleitung MMU. Die Schnittstellen zum Energiestadt-Programm und zu den Aktivitäten der EnAW sind grundsätzlich klar, es ist aber bisher zu wenig gelungen, diese gegenüber allen Akteuren, insbesondere auch gegenüber den Unternehmen, genügend präzise zu kommunizieren.

Die Anreizmechanismen bestehen einerseits in den finanziellen Beiträgen und andererseits in den zentralen Unterstützungsleistungen der Programmleitung bei ESfG (ERFA-Treffen, Hilfsmittel/Checklisten). Die finanziellen Anreize werden als eher ungenügend eingestuft; eine Kritik, welche durch den Umstand gemildert wird, dass die Akteure die finanziellen Anreize durch den Bund generell für nicht sehr wichtig halten. Ihre Bedeutung liegt unseres Erachtens vor allem im symbolischen Bereich, im Sinne eines vom Bund verliehenen Qualitätssiegels. Die nicht-monetäre Unterstützung durch den Bund – operativ umgesetzt durch ESfG – halten wir dagegen für eine wichtige konzeptionelle Stärke des Programms, auch wenn die Umsetzung gerade in diesem Bereich noch nicht optimal gelungen scheint (vgl. unten).

Insgesamt wird deutlich, dass von den Programmakteuren für die Zukunft verstärkte Anreize für die Unternehmen gewünscht werden und dass den Gemeinden allein hierfür der Handlungsspielraum teilweise fehlt, dass insbesondere auch die Kantone gefordert sind. Es stellt sich in diesem Zusammenhang darüber hinaus die Frage, ob neben weiteren Pull- auch vermehrt Push-Massnahmen eingesetzt werden sollten, beispielsweise die Pflicht zur Erstellung von Mobilitätskonzepten bei Neuansiedlungen von Unternehmen oder für sämtliche Unternehmen.

b) Sind die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen klar geregelt und nachvollziehbar? Sind die Steuerungsprozesse geeignet, um Zielvereinbarungen (auf allen Ebenen) festzulegen und die Zielerreichung zu überprüfen?

³⁸ Vgl. Bundesgesetz über den Infrastrukturfonds für den Agglomerationsverkehr, das Nationalstrassennetz sowie Hauptstrassen in Berggebieten und Randregionen (Infrastrukturfondsgesetz, IFG) vom 6. Oktober 2006.

Die Verantwortlichkeiten im Programm sind grösstenteils klar geregelt und sie haben sich aus Sicht der Akteure bewährt. Eine gewisse Unsicherheit zeigt sich einzig bei der Wahrnehmung der Doppelrolle von ESfG einerseits als Programmleitung und andererseits als Projektträger im Teilprogramm Mobilitätsmanagement in Verwaltungen. Diese Doppelrolle erscheint dem Evaluationsteam nicht grundsätzlich problematisch, sie ist offenbar aber noch nicht bei allen Akteuren verstanden worden und müsste deshalb besser kommuniziert werden.

Auf grosse und mehrdimensionale Kritik bei den Akteuren stossen dagegen die Steuerungsprozesse des Programms. Im Vordergrund steht dabei das Reporting: Erstens wird der administrative Aufwand als klar zu hoch betrachtet (besonders ausgeprägt ist diese Kritik in der Romandie). Zweitens wird moniert, dass die Fristen bei der Berichterstattung zu wenig auf die Bedürfnisse der Unternehmen ausgerichtet seien und drittens wird grundsätzlich bezweifelt, ob sich die vorhandenen Instrumente zur Messung der Zielerreichung überhaupt eignen. Aus Sicht des Evaluationsteams gilt es, diese Kritik unbedingt ernst zu nehmen und es sind daraus die entsprechenden Konsequenzen abzuleiten. Insbesondere halten wir das AET in der jetzigen Form für wenig geeignet, um die Wirkungen des Programms mit einem vernünftigen Kosten-Nutzen-Verhältnis ermitteln zu können. Das AET ist erstens zu detailliert, weshalb es nur einer Minderheit der Unternehmen gelingt, die verlangten Angaben korrekt in das Excel-File einzugeben. Zweitens scheint der hohe Detaillierungsgrad unnötig (so beispielsweise die Differenzierung zwischen Velo und E-Bike oder Diesel- und Benzinfahrzeug usw.), da wichtige Inputgrössen wie etwa die tatsächliche Verkehrsmittelwahl und die Distanzen im Pendelverkehr nur sehr grob erfasst werden können. Drittens ist der gewählte Vorher-Nachher-Vergleich aus methodischen Gründen nicht sehr geeignet, um genaue Rückschlüsse auf die Wirkungen des Programms zu erlauben, weil Einflüsse weiterer Faktoren (etwa eine ohnehin vorgesehene verbesserte Erschliessung eines Standorts mit dem ÖV) vollständig ausgeblendet werden. Und viertens sind unseres Wissens auch nirgends die nötigen Ressourcen budgetiert, um die enorme Datenmenge auch tatsächlich korrekt auswerten zu können.

Es gibt klare Hinweise darauf (Rückmeldungen von Unternehmen und Projektträgern), dass sich bei einer Reduktion des administrativen Aufwandes weitere Projektträger und Unternehmen am Programm beteiligen würden.

c) Sind die vorgesehenen Anforderungen, Auswahlprozedere und Controllinginstrumente (auf allen Stufen) geeignet und hinreichend, um die erwünschten Veränderungen sicherzustellen und nachzuprüfen? Ist eine ordnungsgemässe Auszahlung der Förderbeiträge sichergestellt?

Das Controlling im Programm ist analog zur Programmstruktur relativ komplex: Das BFE kontrolliert als Auftraggeber die Programmleitung, diese wiederum die Projektträger, welche ihrerseits die Aktivitäten der Berater und Unternehmen kontrollieren müssen. Ein solch komplexes Controlling ist nur vernünftig umsetzbar, wenn ein gewisses Mass an gegenseitigem Vertrauen vorausgesetzt wird. Soweit dies das Evaluationsteam aufgrund von Stichproben feststellen konnte, funktioniert das Controlling zwischen allen erwähnten Schnittstellen grundsätzlich gut. Eine Schlüsselrolle nimmt dabei die Programmleitung bei ESfG ein. Diese überprüft die Berichte der Projektträger gründ-

lich und macht die Zahlungen davon abhängig, dass die Vorgaben des BFE auch tatsächlich erfüllt werden.³⁹ Ein Auge zugeedrückt wird gelegentlich beim Ausfüllen des AET: Erstens fehlen der Programmleitung die Ressourcen, um hier ein genaues Controlling durchführen zu können und zweitens ist den Verantwortlichen auch klar, dass ein zu starkes Insistieren auf der Logik des AET zum Ausscheiden von Unternehmen führen würde, welche durchaus erfolgreich Mobilitätsmanagement betreiben.

d) Wird in der Konzeption des Instruments MMU der Aufgabenteilung zwischen BFE (EnergieSchweiz) und anderen Bundesstellen (ARE/DZM, BAFU, ASTRA usw.) und zu bestehenden kantonalen Programmen (u.a. TI, AG, LU), Energiestädten und der Energieagentur der Wirtschaft Rechnung getragen? Gibt es Synergiepotenzial, Doppelspurigkeiten oder Konflikte?

Doppelspurigkeiten mit Programmen anderer Bundesämter sind uns nicht bekannt.

Das Beispiel des Tessins zeigt, dass eine Integration von kantonalen Programmen durchaus gelingen kann und Synergien möglich sind. Dass andere Kantone sich lieber ausserhalb des Programms engagieren, ist einerseits aus der Programmlogik zu bedauern und Massnahmen, welche solchen Alleingängen mit attraktiven Anreizen entgegenwirken, sind zu begrüssen. Andererseits müssen solche kantonalen Alleingänge im Rahmen unserer föderalen Staatsstruktur letztlich auch akzeptiert werden. Denkbar wäre wie erwähnt, dass sich die Agglomerationsverkehrsprogramme in Zukunft stärker auch im Bereich des Mobilitätsmanagements in Unternehmen engagieren könnten.

Doppelspurigkeiten mit dem Energiestadt-Programm sehen wir nicht, viel eher sind wohl Synergien möglich, und da die gleichen Personen bei beiden Programmen eine zentrale Rolle einnehmen, scheint uns auch gewährleistet, dass das Synergiepotenzial auch tatsächlich ausgeschöpft wird.

e) Sind Vorkehrungen vorgesehen, um mögliche Mitnahmeeffekte, Risiken von Wettbewerbsverzerrung oder Interessenkonflikte zu vermeiden?

Mitnahmeeffekte lassen sich bei derartigen Programmen nie ganz ausschliessen. Es ist bekannt, dass einzelne Unternehmen ihre Massnahmen auch ohne MMU durchgeführt hätten, ja dass diese teilweise schon vor dem Beitritt zum Programm feststanden. Insofern ist von beträchtlichen Mitnahmeeffekten auszugehen. Andererseits gilt auch: Die finanzielle Unterstützung durch das BFE ist aber zu gering (auch gemessen am tatsächlichen Aufwand von Unternehmen und Projektträgern für das Programm und noch mehr angesichts des Aufwands für die Berichterstattung an das BFE), als dass die Problematik von Mitnahmeeffekten im Zentrum der Diskussionen um die Zukunft des Programms MMU stehen müsste. Dass Mitnahmeeffekte auftreten, sollte bei der Wirkungsbeurteilung berücksichtigt werden.

Wettbewerbsverzerrungen könnten dann entstehen, wenn interessierte Unternehmen mangels geeigneter Projektträger nicht am Programm teilnehmen können. Dies konnte

³⁹ Theoretisch könnte problematisch sein, dass Mitarbeitende der Programmleiterin MMU im Programm zusätzlich auch als Mobilitätsexperten tätig sind ebenso wie der Leiter von Energiestadt, hier findet in diesem Sinn ein Selbstcontrolling statt.

im Rahmen der Evaluation nicht überprüft werden. Dabei gilt es aber zu berücksichtigen, dass der Beitrag des BFE im Verhältnis zu den Kosten der Unternehmen gering ist.

8.2 FRAGEN ZU UMSETZUNG UND VOLLZUG

a) Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren (BFE/EnergieSchweiz, EnergieSchweiz für Gemeinden, Ausschuss, Projektleitung, Projektträger, Unternehmen, Standortgemeinden, Kantone, mittragende Partner [z.B. Transportunternehmen] und verwandte Mobilitätsprogramme)?

Die verschiedenen empirischen Untersuchungen im Rahmen der Evaluation zeigen eine konstruktive und engagierte Zusammenarbeit der verschiedenen Partner. Grundsätzlich liegt in diesem Bereich eine Hauptstärke des Programms, die es zu erhalten gilt. Entscheidender Faktor für die gute Zusammenarbeit dürfte die gemeinsame Überzeugung der beteiligten Akteure von der Wichtigkeit des Mobilitätsmanagements in Unternehmen sein.

Das grösste Problem bei der Zusammenarbeit bestand zweifellos bei der Motivation von Unternehmen, die sich oft als grosse Herausforderung erwies. Die Anreize von Seiten des Programms wurden von den Unternehmen als nicht sehr attraktiv wahrgenommen. Entscheidend für die Teilnahme eines Unternehmens am Programm MMU war deshalb die lokale Problemlage, wobei die ungenügende Verfügbarkeit von Parkplätzen bei den Unternehmen im Vordergrund stand.

Bisher noch zu wenig gelungen scheint die Integration der Mobilitätsanbieter des öffentlichen Verkehrs in das Programm (teilweise mit Ausnahme des Tessins). Im Bereich von Jobtickets, Haltestellen, Frequenzen usw. sehen wir noch ungenutzte Potenziale.

b) Gibt es Unterschiede zwischen den Sprachregionen beim Vollzug und bezüglich der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen involvierten Akteuren? Wie lassen sich diese erklären (Rahmenbedingungen)?

Die Unterschiede zwischen den Sprachregionen sind teilweise erstaunlich gross und vielfältig. Beispielsweise wurden die ERFA-Anlässe im Tessin sehr positiv beurteilt, in der Deutschschweiz neutral und in der Romandie sehr kritisch. Oder ein anderes Beispiel: Neun von zehn Projektträgern in der Deutschschweiz halten das Engagement der Betriebe für das Mobilitätsmanagement für nachhaltig, im Tessin dagegen nur zwei Drittel und in der Romandie sogar nur ein Drittel.

Die Liste liesse sich noch lange weiterführen, wie die vorangehenden Kapitel gezeigt haben. Generell lässt sich sagen, dass die administrative Umsetzung in der Romandie viel kritischer gesehen wird als in den übrigen Landesteilen.

c) Wie gestaltet sich der Dialog zwischen Projektträgern, BeraterInnen, Unternehmen und Standortgemeinden? Welche Auswirkungen hat dieser Austausch auf die MMU-Projekte und auf das mobilitätsbezogene Verhalten der Gemeinden? Gibt es diesbezüglich Optimierungspotenziale?

Auf der hier angesprochenen Ebene des Programms spielen vor allem die BeraterInnen eine zentrale Rolle. Sie sind in der Regel die wichtigsten Ansprechpersonen sowohl der Projektträger als auch der Unternehmen und durch ihr Fachwissen sind sie auch am ehesten in der Lage, adäquate Lösungsvorschläge für die anstehenden Verkehrsprobleme der Unternehmen vorzulegen. Die BeraterInnen werden vor allem in Bezug auf ihr Mobilitätswissen hoch geschätzt, während bei einigen – andere werden von dieser Kritik ausdrücklich ausgenommen – ein mangelndes Verständnis für die internen Managementsysteme der Unternehmen und wenig Gespür für die betriebsinternen Logiken moniert wird.

Aber auch die Zusammenarbeit mit den Projektträgern, also in der Regel den Gemeinden wird von den Unternehmen sehr positiv beurteilt. Offensichtlich gelingt es den VertreterInnen der Gemeinden, im Dialog mit den Unternehmen als konstruktiv und lösungsorientiert wahrgenommen zu werden.

Insgesamt werden dem Programm MMU gewisse positive Spillover-Effekte auf die Verkehrspolitik der Gemeinden konzedierte. Das im gegenseitigen Dialog geschärfte Problembewusstsein trägt dazu bei, dass sich beispielsweise die Akzeptanz der Wirtschaft für Parkplatzbewirtschaftungsmassnahmen erhöht oder dass die öffentliche Hand das Angebot im öffentlichen Verkehr noch besser auf die Bedürfnisse der Unternehmen abstimmt. Diesen positiven Nebeneffekt des Programms gilt es im Auge zu behalten, aus der Sicht des Evaluationsteams sollte er aber auch nicht überschätzt werden, denn es ist doch nach wie vor nur ein sehr kleiner Teil der schweizerischen Unternehmen, der sich am Programm beteiligt.

d) Sind die Teilnahmebedingungen des MMU-Programms und die Anforderungen an ein Mobilitätsmanagementsystem für die Projektträger verständlich, klar und nachvollziehbar?

Die Teilnahmebedingungen sind in den entsprechenden Programmdokumenten verständlich und klar festgehalten. Diese Dokumente sind am Internet jederzeit einsehbar. Nicht ganz nachvollziehbar für die Projektträger ist der administrative Aufwand, der mit der Teilnahme am Programm verbunden ist, sowie die als ungenügend erachtete Flexibilität bei der Berichterstattung. Diese beiden Kritikpunkte wurden besonders häufig von den Projektträgern in der Romandie genannt.

e) Was sind die Motive der Projektträger (Gemeinden und Organisationen), am Programm teilzunehmen? Funktionieren die vorgesehenen Anreizmechanismen (des BFE/ESfG-Programms)? Gibt es diesbezüglich Optimierungspotenzial? Wie viele Gesuche mussten abgelehnt werden? Aus welchen Gründen wurden die Gesuche abgelehnt? Welche Vor- und Nachteile bringt eine Teilnahme am Programm MMU für die Projektträger? Aus welchen Gründen ist ein Teil der ehemaligen Partner nicht mehr am Programm beteiligt?

Wie weiter oben bereits erwähnt, spielten die monetären Anreize für die Unternehmen kaum eine Rolle, während sie für einzelne Projektträger durchaus hilfreich waren, vor allem, weil sie „innenpolitisch“ den Einsatz von zusätzlichen Eigenmitteln und Personalressourcen für das Programm wesentlich erleichtert haben.

Zur Ablehnung von Gesuchen durch die Projektträger beziehungsweise die Programmleitung ist es nur in Einzelfällen gekommen, wohl auch deshalb, weil in den Vorkontakten geklärt werden konnte, welche Art von Gesuchen erfolgsträchtig sind und welche nicht. Verschiedene Gesuche wurden jedoch zur Überarbeitung zurückgewiesen.

Für die Gemeinden stellt das Programm eine Möglichkeit dar, konkrete Verkehrsprobleme gemeinsam mit den betroffenen Unternehmen in einem vorstrukturierten Prozess und unter der Schirmherrschaft des Bundes angehen zu können. Durch die Teilnahme am Programm wurde darüber hinaus der Zugang zu fachlichen Kompetenzen erleichtert. Und für Energiestadt-Gemeinden – die meisten der Projektträger sind Energiestädte – bot sich die Möglichkeit, Punkte für das interne Bewertungssystem zu sammeln.

Die Gründe für einen Ausstieg beziehungsweise für eine Nichtpartizipation am Programm sind einerseits bei den in vielen Gemeinden fehlenden Personalressourcen und ungenügenden fachlichen Kompetenzen für solche Themen zu suchen. Oder es fehlten persönlich engagierte MitarbeiterInnen in den jeweiligen Fachressorts, welche sich besonders für die Teilnahme am Programm MMU stark machten. Andererseits wirkten wie bereits erwähnt die administrativen Hürden teilweise abschreckend.

f) Inwiefern unterscheiden sich die Programme der Projektpartner (betreffend Anreizmechanismen, Anforderungen an Unternehmen, Angeboten, Umfang der Beratung, Professionalisierungsgrad, Aufwand und Eigenmittel, Rolle und Engagement der [Standort-]Gemeinde, Anzahl Unternehmen, Wirkungen, nachhaltige Verankerung usw.)? Wo liegen die Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Programme? Gibt es besonders erfolgreiche Beispiele?

Wir verstehen die Frage so, dass die ergänzenden kantonalen Programme innerhalb und ausserhalb von MMU angesprochen sind. Innerhalb des Programms steht selbstverständlich das Programm des Kantons Tessin im Vordergrund. Hier gibt es wesentliche Zusatzanreize zum Grundangebot von MMU, so werden etwa weitere 2'000 Franken pro Unternehmen angeboten, die Durchführung einer Mobilitätserhebung für jedes Unternehmen wird organisiert und bezahlt und bei den Massnahmen der Kauf von Verbundsabos Arcobaleno mit bis 15 Prozent der Kosten unterstützt. Der besondere Erfolg des Programms MMU im Tessin erklärt sich zweifellos wesentlich mit diesen Zusatzanreizen.

Weitere kantonale Programme ausserhalb des Programms MMU: Bei Aargaumobil geht es vor allem um die Verankerung des Mobilitätsmanagements in Bau und Planung (im Rahmen von Sondernutzungsplanungen, Gestaltungsplänen und Baubewilligungsverfahren).⁴⁰ Eine Integration dieser Themen in das Programm MMU wäre grundsätzlich denkbar. Auf der Bundesebene läuft zurzeit das vom DZM geförderte und vom BFE begleitete Programm „Mobilitätsmanagement Mobilitätsmanagement in Wohnsiedlungen“ (MIWO): Für die nötige Koordination sollte also gesorgt sein. Das Programm „Mobilitätsmanagement in Unternehmen“ (MIU) des Kantons Zürich zeichnet sich durch ein im Vergleich zum Programm MMU stärker massgeschneidertes und flexibilisiertes Beratungsangebot aus. Die Umsetzung der Massnahmen und das Con-

⁴⁰ Vgl. <<http://www.aargaumobil.ch>>, Zugriff 20.6.2013.

trolling gehören nicht mehr zum Angebot von MIU.⁴¹ Ähnliches gilt für das Angebot des Kantons Luzern.⁴²

Zu all diesen Programmen liegen gemäss unserem Wissensstand bisher keine Evaluationen oder Wirkungsanalysen vor.

g) Sind die Teilnahmebedingungen des MMU-Programms und die Anforderungen an ein Mobilitätsmanagementsystem für die Unternehmen verständlich, klar und nachvollziehbar? Ist der Aufwand für die Betriebe verhältnismässig?

Bezüglich Teilnahmebedingungen und Aufwand für die Teilnahme am Programm gilt für die Unternehmen ähnliches wie für die Gemeinden. Die Bedingungen waren grundsätzlich klar und der Aufwand wurde als sehr hoch wahrgenommen. Vor allem war den Unternehmen wohl häufig nicht bewusst, welcher hoher Aufwand mit dem Ausfüllen des AET verbunden ist. Dieser Aufwand wurde denn auch als unverhältnismässig wahrgenommen. Ebenso kritisiert wurde die geringe Flexibilität des Programms in Bezug auf die Berichterstattung.

h) Was sind die Motive der Unternehmen (bzw. Gemeindeverwaltungen in der Kampagne MMV), am Programm teilzunehmen? Funktionieren die vorgesehenen Anreizmechanismen? Gibt es Unterschiede je nach Programmen? Welche? Welche Vor- und Nachteile bringt eine Teilnahme am Programm MMU für die beteiligten Unternehmen und Verwaltungen?

Die Motivation von Unternehmen und Verwaltungen zur Teilnahme am Programm lag ganz klar bei aktuellen Verkehrsproblemen, welche vor allem die Verfügbarkeit von Parkplätzen für Arbeitnehmende und BesucherInnen betrafen. Dieses Motiv dominierte gegenüber allen anderen Motiven, wie etwa dem Bedürfnis nach einem optimierten Geschäftsverkehr oder einer Grundlage für einen Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens. Lokale Unterschiede gab es vor allem bezüglich der Erreichbarkeit der Unternehmen mit dem öffentlichen Verkehr, welche besonders im Tessin (bzw. im angrenzenden italienischen Umland) ein grosses Problem darstellte.

i) Ist die Qualität der Beratungen gewährleistet und garantiert? Sind die BeraterInnen genügend qualifiziert? Genügen das Angebot sowie die Qualität der Schulungen und ERFA-Anlässe? Sind zusätzliche Qualitätssicherungsmassnahmen notwendig (z.B. Akkreditierung)?

Die Unternehmen sind mit der Arbeit der beauftragten MobilitätsexpertInnen in hohem Masse zufrieden. Die Programmleitung und das BFE bezweifeln allerdings, ob bei einigen MobilitätsberaterInnen die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen ausreichen, um eine erfolgreiche Integration der Mobilität in das interne Managementsystem zu gewährleisten. Inwieweit dies zutrifft, war für das Evaluationsteam schwierig zu beurteilen, hilfreich wäre wohl ein konkretes explizites Anforderungsprofil für die MobilitätsberaterInnen mit Verweise auf Ausbildungsmöglichkeiten (beispielsweise bei der

⁴¹ Vgl. <http://www.afv.zh.ch/internet/volkswirtschaftsdirektion/afv/de/mobilitaet_im_unternehmen_miu.html>, Zugriff 20.6.2013.

⁴² Vgl. <<http://luzernmobil.ch>>, Zugriff 20.6.2013.

SANU). Eine eigentliche Akkreditierung der MobilitätsberaterInnen scheint uns aber über das Ziel hinauszuschiessen.

Das ERFA-Angebot wurde vor allem in der Romandie als ungenügend wahrgenommen. Aus Sicht des Evaluationsteams konnten diese Anlässe aber durchaus wirksam zur Vernetzung zwischen Projektträgern und BeraterInnen beitragen. Ob vermehrt auch Unternehmen einbezogen werden könnten, ist zu prüfen: Wünschenswert wäre es wohl, die Ressourcen der Unternehmen für solche Anlässe dürften aber wohl eher gering sein. In jedem Fall muss der Zusatznutzen der Unternehmen, welcher eine solche Veranstaltung mit sich bringt, sehr klar herausgestrichen werden.

j) Sind die Teilnehmenden und anvisierten Zielgruppen mit dem Umfang, mit den Inhalten und der Qualität der Beratungen/Kontakte, der angebotenen Schulungen/ERFA-Angebote und Hilfsmittel/Checklisten und vorgeschlagenen Massnahmen zufrieden?

Die Antworten von Projektträgern und Unternehmen zu diesen Fragen zeigen einen gewissen Handlungsbedarf auf. Während die Hilfsmittel aus Sicht der Projektträger sehr positiv beurteilt wurden, stiessen sie bei den Unternehmen eher auf Kritik, was in besonderem Mass für die Unternehmen in der Romandie zutrifft. Die ERFA-Anlässe wurden wie weiter oben angesprochen vor allem bei den Projektträgern in der Romandie, aber auch bei den Unternehmen ganz generell kritisiert, beziehungsweise wurde deren Fehlen bedauert. Die Aktionsportfolios unterstreichen, dass diese Kritik die Gesamtbeurteilung des Programms stark beeinflusst hat und damit sehr ernst zu nehmen ist.

Mehr Hilfsmittel für die Akquisition von Unternehmen würden von Seiten der Projektträger und BeraterInnen begrüsst.

8.3 FRAGEN ZU DEN OUTPUTS UND WIRKUNGEN

Im Sinne einer Vorbemerkung weisen wir darauf hin, dass aus theoretisch-methodischen Gründen die Wirkungsmessung bei Mobilitätsprojekten generell schwieriger ist als in anderen Feldern der Energiepolitik. Als besonders schwierig gelten insbesondere die Isolierung einzelner Massnahmenwirkungen und die Einschätzung von induzierten Verkehrs- und Rebound-Effekten.

a) Wie ist der Zielerreichungsgrad am 31.3.2013? Konnten die Projektträger ihre Programme erfolgreich umsetzen? Welche Massnahmen wurden in den Unternehmen beschlossen und umgesetzt? Wie viele Massnahmen wurden nachhaltig verankert? Wurden sie in einem ganzheitlichen Managementsystem eingebettet?

Die quantitativen Ziele hinsichtlich der Projektträger konnten erreicht werden. Gemäss Schlussbericht der Programmleitung haben per 30. September 2011 164 Betriebe die Bestandsaufnahme durchgeführt, per März 2013 reichten 39 aktive Projektträger für insgesamt 82 beitragsberechtigte Unternehmen, welche weitere Massnahmen umgesetzt haben, die Daten der Schlussevaluation sowie eine Bestätigung zur Einführung eines Managementsystems ein.

b) Welche Wirkungen und Verhaltensänderungen haben die MMU-Projekte in den Unternehmen ausgelöst (Veränderung bezüglich Fahrzeugpark, Modal-Split, spürbarer Verkehrsentslastung)? Werden die Massnahmen von den Mitarbeitenden verstanden und mitgetragen? Haben sich die vorgeschlagenen Massnahmen für die Unternehmen bewährt? Welche Abweichungen von den beschlossenen Massnahmenplänen bestehen? Worin liegen die Gründe für allfällige Abweichungen?

Bezüglich der CO₂-Emissionen der Unternehmen ergibt sich gemäss dem Programm zu Verfügung stehenden Hilfsinstrument AET (vgl. auch Kapitel 6) die folgende Bilanz: Der Vergleich der drei Zeitpunkte (Startdatum, Stichtag und Abschlussdatum) zeigt eine, wenn auch nur kleine Reduktion der jährlichen CO₂-Emissionen. Betrag der durchschnittliche CO₂-Ausstoss zum Zeitpunkt vor der Einführung des Mobilitätsmanagements 596 Tonnen pro Jahr, verringerte er sich bis zum Stichtag um knapp 5 Prozent auf 568 Tonnen pro Jahr. Bis zum Abschlussdatum rechnen die Unternehmen mit einem weiteren Rückgang des Ausstosses auf 546 Tonnen CO₂ pro Unternehmen und Jahr. Die durchschnittliche Reduktion fällt damit deutlich tiefer aus im Vergleich zu den 330 Tonnen, welche 2009 mit dem bisherigen Prognoseinstrument berechnet wurden.⁴³ Allerdings gilt, wie in Abschnitt 6.1 dargelegt, dass die Ergebnisse aufgrund des vom AET gewählten Vorher-Nachher-Ansatzes zu relativieren sind und deshalb eher als Grössenordnungen denn als exakte Wirkungsgrössen zu verstehen sind.

Bezieht man jene Unternehmen mit ein, welche zumindest für das Start- und das Stichtag plausible Angaben für alle vier Verkehrsvorgänge aufweisen, erweitert sich die Fallzahl auf 54. Für diese Unternehmen ergibt sich eine jährliche Emission von jährlich 583 Tonnen am Startdatum und von 549 Tonnen für den Stichtag.

Die durchschnittliche Einsparung der CO₂-Emissionen hängt jedoch in grossem Masse von der Grösse der betrachteten Unternehmen ab. Aussagekräftiger scheint deshalb die Wirkung pro Person. Diese ergab eine Einsparung von etwa 200 Kilogramm CO₂ pro MitarbeiterIn und Jahr. Mit dem motorisierten Individualverkehr (MIV) liessen sich damit jährlich etwa 1'000 Fahrzeugkilometer zurücklegen. Dies scheint uns eine durchaus respektable Bilanz, auch wenn darin (wie auch in obigen Werten zur Einsparung pro Unternehmen) die teilweise beträchtlichen Mitnahmeeffekte nicht berücksichtigt sind. Zum Vergleich: Diese Wirkungen sind etwa ein Drittel höher als der Effekt der Einführung eines E-Bikes in einem Haushalt gemäss einer Studie aus dem Jahr 2004.⁴⁴ In einer ähnlichen Grössenordnung liegt auch die Einsparung im Car-Sharing (gerechnet pro Mobility-KundIn).⁴⁵

Bezüglich der volks- und betriebswirtschaftlichen Wirkungen lassen sich verschiedene Wirkungen direkter und indirekter Art auseinanderhalten.

⁴³ Caduff, Gabriel; De Tommasi, Roberto (2009): Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Erfolgsprognose Kampagne Mobilitätsmanagement, Bern und Zürich.

⁴⁴ Haefeli, Ueli et al. (2004): Elektro-Zweiräder. Auswirkungen auf das Mobilitätsverhalten, Hrsg. Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL), Umwelt-Materialien Nr. 173, Bern.

⁴⁵ Haefeli, Ueli; Matti, Daniel; Maibach, Markus; Schreyer, Christoph (2006): Evaluation Car-Sharing, Hg.: Bundesamt für Energie, Bern.

Volkswirtschaftliche Wirkungen

- 1'000 pro MitarbeiterIn eingesparte Fahrzeugkilometer eines Personenwagens vermeiden pro Jahr externe Kosten von rund 3 Millionen Franken (unterstellte externe Kosten von 0.09 Fr./Fzkm,⁴⁶ 34'000 Mitarbeitende in den Unternehmen des Programms MMU, berechnet ohne die politisch zurzeit umstrittenen Stauzeitkosten).
- Dazu kommt eine allgemeine Verkehrsentlastung, welche dazu beiträgt, einen weiteren Infrastrukturausbau unnötig zu machen.

Betriebswirtschaftliche Wirkungen⁴⁷

Denkbar ist eine Fülle von Wirkungen, deren Monetarisierung im Rahmen der vorliegenden Evaluation nicht möglich ist:

- Verbesserung der Erreichbarkeit des Standortes des Unternehmens
- Steigern der Effizienz durch Zeitersparnisse im Verkehr
- Effizientes Nutzen von Parkplätzen und Firmenfahrzeugen, damit entschärft von Parkplatzknappheit und Kostenreduktion
- Erfüllen allfälliger behördlicher Auflagen (z.B. bezüglich Parkierung)
- Transparenz und Optimierung der Mobilitätskosten von Unternehmen und MitarbeiterInnen
- Energieeffizienz (Bereich Mobilität) im Unternehmen
- Image eines modernen und verantwortungsvoll handelnden Arbeitgebers
- Förderung der Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden
- Sichere Mobilität für die Mitarbeitenden und Verringerung von Wegeunfällen
- Neutrale und kompetente Beratung im Bereich Pendler-, Geschäfts-, Kunden- und Besucherverkehr

Wirkungen der eingesetzten Bundesmittel

Die Hochrechnung zeigt auf, dass für alle 122 Unternehmen Gesamtkosten von rund 6,7 Millionen Franken anfielen. Zählt man hierzu die von der Programmleitung berechneten 2,8 Millionen Franken bei den Projektträgern hinzu, ergibt sich für das Programm MMU ein Gesamtbetrag von 9,5 Millionen Franken über die ganze Laufzeit.⁴⁸ Bezieht man diese Zahl auf die gesamthaft 1,2 Millionen Franken, welche EnergieSchweiz für das Programm aufwendet, ergibt sich eine Hebelwirkung von fast 800 Prozent. Diese Zahl ist allerdings eher als Grössenordnung denn als exakte Angabe zu

⁴⁶ Gemäss Transportkostenrechnung 2005 sind es 5.4 Rp pro Personenkilometer, Gemäss Mikrozensus Verkehr Schweiz beträgt der durchschnittliche Besetzungsgrad eines Personenwagens 1,6 Personen.

Vgl. <<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/.../publikationen.Document.119764.pdf>> und

<<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.html?publicationID=4772>>, Zugriff 23.7.2013.

⁴⁷ Quelle: <<http://www.clemo.ch/contento/Mobilit%C3%A4tsmanagement/tabid/373/Default.aspx>>, Zugriff 23.7.2013

⁴⁸ Tschannen, Monika; Egger, Kurt: Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Programm 2008–2012. Jahresbericht 2012. Schlussbericht 2013, Thun und Ettenhausen (noch nicht veröffentlicht).

verstehen: Einerseits ist sie zu hoch, da viele der Unternehmen erklärermassen auch ohne das Programm MMU entsprechenden Massnahmen umgesetzt hätten (Mitnahmeeffekte). Andererseits ist die Zahl zu niedrig, weil angenommen werden kann, dass durch das Programm eine generelle Sensibilisierung von Gemeinden und ArbeitnehmerInnen erreicht wurde, welche zu weiteren, hier nicht erfassbaren Investitionen in einen energieeffizienten und umweltfreundlichen Verkehr geführt haben.

Die Unternehmen haben durchschnittlich etwa 55'000 Franken für die im Rahmen des Programms ergriffenen Massnahmen aufgewendet, wiederum mit einer grossen Streuung. Rechnet man zu diesem Wert die Kosten der Projektträger und der Programmleitung dazu, ergeben sich Kosten von über 70'000 Franken pro Unternehmen. In der CO₂-Politik werden häufig die Kosten pro eingesparte Tonne CO₂ als Benchmark herangezogen. Der Nutzen der Mobilitätsmassnahmen im Rahmen von MMU beschränkt sich aber bei weitem nicht nur auf die Einsparung von CO₂-Emissionen, sondern umfasst eine ganze Reihe weiterer Wirkungen auf den Verkehr (Verkehrsentlastung) und die Umwelt (Emissionsminderung bei Luftschadstoffen, Flächenverbrauch usw.). Insofern ist der Wert der Kosten pro Tonne CO₂-Einsparung mit Vorsicht zu interpretieren. Vieles spricht aber dafür, dass eine vertiefte Kosten-Nutzen-Analyse (welche nicht ohne die Analyse von Einzelfällen möglich scheint) zu einem positiven Ergebnis käme. Um einen Vergleich mit den Werten früherer Untersuchungen zu ermöglichen, wurde trotzdem eine Berechnung der CO₂-Einsparungskosten vorgenommen (vgl. Abschnitt 4.3). Diese ergab Kosten von etwa 300 Franken pro eingesparte Tonne CO₂. Dieser Wert liegt etwas über demjenigen der Erfolgsprognose von 2009 (CHF 230) und deutlich über demjenigen der Zwischenevaluation von 2006 (CHF 130). Auch in diesen Werten wurden Mitnahmeeffekte nicht berücksichtigt.

Die Auswertung der terminierten Massnahmen nach Verkehrszweck ergab einen klaren Fokus des Programms auf dem Pendlerverkehr und eine insgesamt nur marginale Behandlung des Kundenverkehrs. Lediglich zwölf Unternehmen – darunter vier Unternehmen im Gesundheitsbereich – weisen Massnahmen im Kundenverkehr aus. Ende April 2013 bezeichneten die Unternehmen etwa zwei Drittel der Massnahmen als umgesetzt. In vielen Fällen geht die Umsetzungsfrist über das Programmende hinaus, sodass der maximale Umsetzungsstand der Massnahmen theoretisch bei fast vier Fünfteln liegen könnte. Wenn Massnahmen nicht umgesetzt wurden, wurde dies vor allem einerseits mit mangelnden betriebsinternen Ressourcen und andererseits mit nicht realisierten Verbesserungen der ÖV-Erschliessung begründet.

c) Haben die Unternehmen konkrete und hilfreiche Empfehlungen bezüglich Organisation/Implementierung in das Managementsystem oder bezüglich bestimmter Massnahmenkombinationen erhalten? Werden diese gebraucht? Werden sie als geeignet, nützlich und hilfreich betrachtet? Wo liegen noch Optimierungspotenziale (Beratung, Kommunikation zwischen Projektträgern und Unternehmen, Hilfsmittel/Checklisten)?

Die Hilfsmittel und die ERFA-Tagungen werden von den antwortenden Unternehmen als sehr wichtig für den Erfolg des Programms bezeichnet. Gleichzeitig wird die bisherige Umsetzung in diesem Bereich eher kritisch gesehen. Hier besteht also ein prioritärer Handlungsbedarf im Programm (vgl. auch Empfehlungen).

Auch bezüglich der Integration des Mobilitätsmanagements in die internen Managementsysteme wird Kritik laut. Aus Sicht der BeraterInnen fehlen praxisnahe Hilfestellungen, welche diese Integration für die Unternehmen erleichtern. Gleichzeitig scheinen viele Unternehmen den Aufwand für ein solches System grundsätzlich zu scheuen.

d) Was hat die erfolgreiche Umsetzung erleichtert, wo lagen Schwierigkeiten? Spielt diesbezüglich der Grad der Verankerung ins Managementsystem eine Rolle? Spielen die kommunalen Richtlinien (z.B. bezüglich Agglomerationsprogramm) eine Rolle? Spielen kantonale (Mobilitäts-) Programme eine Rolle?

Das häufigste Problem, welches Unternehmen im Rahmen des Programms MMU lösen wollten, waren knappe Parkierungsflächen. Eine Verlagerung vom MIV auf den ÖV hätte dieses Problem in vielen Fällen lösen können. Dies stellte sich aus Sicht der Unternehmen aber häufig als schwierig heraus, weil sich die dazu nötige Attraktivierung des ÖV nicht erreichen liess. In besonderem Mass gilt dies für Unternehmen in Grenz Nähe mit einer grösseren Zahl von ausländischen Mitarbeitenden.

Ein zweites häufig genanntes Umsetzungsproblem wird sich mit der Zeit von selbst erledigen: Viele Unternehmen beklagten die mangelnde Zeit zwischen der Initiierung der Massnahme und dem Programmende. Diese Unternehmen gehen davon aus, dass sich viele der geplanten Massnahmen in Zukunft noch umsetzen lassen werden.

Kantonale Programme haben die erfolgreiche Umsetzung sehr erleichtert, in besonderem Mass gilt dies für das Tessin.

Der Grad der Verankerung ins Managementsystem beeinflusste den Erfolg des Programms bisher nicht. Dies war aber wohl auch nicht anders zu erwarten, ist diese Verankerung doch vor allem für die Kontinuität der Massnahmenumsetzung wichtig. Die Bedeutung der Verankerung ins Managementsystem wird sich deshalb erst langfristig zeigen und es ist davon auszugehen, dass diese vor allem in mittleren und grösseren Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen wird.

e) Welche Wirkungen haben die MMU-Projekte in Gemeinden selber ausgelöst? Haben die Gemeinden, insbesondere die Projektträger, die Mobilitätsmanagement-Projekte mit ordnungspolitischen Massnahmen unterstützt (Parkplatzverordnung, Auflagen im Rahmen des Gestaltungsplans, ÖV-Angebot, Baubewilligungsverfahren usw.)? Haben Gemeinden als Projektträger Mobilitätsmanagement in der Verwaltung auch selber umgesetzt und verankert (im Sinne einer Vorbildfunktion oder im Rahmen des MMV-Programms von EnergieStadt)? Wie viele EnergieStädte haben ein Mobilitätsmanagement-Programm umgesetzt?

Die Frage ist nicht leicht zu beantworten, weil – wenig überraschend – viele der Projektträgergemeinden beziehungsweise die zuständigen Schlüsselakteurinnen und -akteure schon vor dem Programm ein überdurchschnittliches Engagement für Mobilitätsfragen gezeigt haben und dies wohl auch ohne das Programm MMU in irgendeiner Form weitergeführt hätten. Nichtsdestotrotz brauchen auch solche Personen mit einer hohen intrinsischen Motivation immer wieder externe Anstösse. In diesem Sinn hat das Programm MMU zusammen mit anderen (EnergieStadt, Agglomerationsprogramm

usw.) mit Sicherheit dazu beigetragen, dass in diesen Gemeinden Massnahmen für eine nachhaltige Mobilität initiiert und umgesetzt worden sind. Ganz wichtig sind in diesem Zusammenhang immer Netzwerktagungen aller Art (Mobilitätssalon usw.)

f) Ist eine Typisierung der Projektträger möglich (privat, öffentlich)? Wie ist die Verteilung der Gesuche nach Projektträgertyp? Wie ist die Verteilung der teilnehmenden Betriebe, nach Grösse, Sektoren, Branchen, Sprachregionen, Kantone und Gemeindetyp (Land, Zentrum, Agglomeration, EnergieStadt)? Wurden Firmen erreicht, die bis jetzt kaum Anreize hatten, Mobilitätsmassnahmen zu implementieren?

Projektträger sind heute überwiegend Zentrums- und Agglomerationsgemeinden und vor allem Energiestädte.

Die Grösse der Unternehmen im Programm streut sehr stark, wobei die Gruppen mit über beziehungsweise unter 200 Mitarbeitenden sich in etwa die Waage halten. Bezüglich der Unternehmensart zeigt sich das folgende Bild: Verwaltungen und verwaltungsnahen Unternehmen wie etwa Spitäler oder Universitätsinstitute machen ungefähr 30 Prozent aus. Bei den Unternehmen im klassischen Sinn waren sowohl der erste als auch der zweite Sektor stark vertreten. Interessanterweise machten im Tessin eher Betriebe aus dem zweiten Sektor mit, während in der Deutschen Schweiz gerade das Gegenteil der Fall war und in der französischsprachigen Schweiz das Verhältnis in etwa ausgeglichen war.

Es wurden in erster Linie Firmen mit ganz konkreten Verkehrsproblemen, vor allem im Bereich der Parkierung, erreicht. Ein grosser Teil dieser Unternehmen hatte bisher keine weitergehenden Mobilitätsmassnahmen implementiert.

g) Wie wurden die ERFA-Veranstaltungen besucht? Anzahl und Typisierung der Teilnehmenden?

Die Tabelle D 8.1 unten zeigt, dass zwischen 2008 und 2012 neun ERFA-Veranstaltungen durchgeführt worden sind (inkl. Mobilitätssalon Zürich). Je zwei Veranstaltungen fanden im Tessin und in der Romandie statt. Zwischen 24 und 39 Personen nahmen teil (ohne Berücksichtigung des Mobilitätssalons, welcher sich dem Mobilitätsmanagement allgemein widmete). Die ERFA-Veranstaltungen sind als Vernetzungsplattformen zwischen Projektträgern und BeraterInnen zu verstehen, Unternehmen wurden nicht systematisch einbezogen.

D 8.1: ERFA-Anlässe 2008–2012

Jahr	Ort	Teilnehmende (inkl. Referierende und Organisation)	Typisierung der Teilnehmenden
2008	Bern	32	V.a. Projektträger und BeraterInnen
2008	Winterthur	36	V.a. Projektträger und BeraterInnen
2009	Vaduz	24	V.a. Projektträger und BeraterInnen
2009	Neuchâtel	160	Mobilitätssalon => Thema ist Mobilitätsmanagement allgemein, als Veranstalterin tritt ESfG auf, nicht das Programm MMU.
2010	Bellinzona	33	V.a. Projektträger und BeraterInnen
2010	Yverdon	27	V.a. Projektträger und BeraterInnen
2010	Bern	38	V.a. Projektträger und BeraterInnen
2011	Giubiasco	39	V.a. Projektträger und BeraterInnen, auch einige Unternehmen
2011	Plan-les-Ouates	25	V.a. Projektträger und BeraterInnen
2012	Zürich	184	Mobilitätssalon => Thema ist Mobilitätsmanagement allgemein, als Veranstalterin tritt ESfG auf, nicht das Programm MMU.

Quelle: eigene Zusammenstellung auf Basis der Teilnehmerlisten.

h) Auswertungen Analyse- und Evaluationstool: Wird das vom Programm zur Verfügung gestellte Analyse- und Evaluationstool genützt? Ist es den Unternehmen in der Planung, Durchführung und im Controlling dienlich? Sind die Angaben der Unternehmen vollständig, plausibel und nachvollziehbar?

Das AET weist eine grosse und vielfältige Fülle von Daten auf, welche im Zusammenhang mit der Wirkung und der Organisation des Programms von grossem Interesse sind. Die umfassende und sehr differenzierte Abfrage von Informationen bringt jedoch den Nachteil mit sich, dass die Datenqualität teilweise nicht gewährleistet ist. Durch die Programmierung als Excel-Version kann nicht sichergestellt werden, dass die Unternehmen durchwegs plausible Angaben machen. Damit verringert sich die Fallzahl für die Auswertungen und gleichzeitig auch deren Aussagekraft. Zudem gilt es, nochmals auf die bereits mehrfach erwähnten methodisch bedingten Einschränkungen der Aussagekraft in Bezug auf die Wirkungen hinzuweisen. Im Hinblick auf valide und robuste Auswertungen des Tools ist eine Vereinfachung dringend notwendig. Bezüglich der Benutzerfreundlichkeit wäre eine Integration in eine Online-Applikation wünschenswert.

Das AET wurde von den Unternehmen als wenig hilfreich wahrgenommen und spielte bisher auch bei der Massnahmenkonzeption keine entscheidende Rolle.

Dass beim AET Handlungsbedarf besteht, war dem BFE schon vor der Evaluation bekannt. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann das BFE unseres Erachtens die Überarbeitung des Tools nun gezielter an die Hand nehmen

Aufbauend auf den empirischen Ergebnissen der Evaluation und den Einschätzungen des Evaluationsteams werden im Folgenden zwölf Empfehlungen für das weitere Vorgehen des Bundes im Bereich Mobilitätsmanagement für Unternehmen formuliert.

Empfehlung 1: Das Programm weiterführen.

Die Evaluation hat gezeigt, dass das Potenzial eines Mobilitätsmanagements für Unternehmen noch bei weitem nicht ausgeschöpft ist. Unternehmen sind für einen wesentlichen Teil der Verkehrsströme verantwortlich und sie haben einen spezifischen Zugang zu Mobilitätsfragen, welcher sich beispielsweise deutlich vom Verhalten von Privathaushalten abhebt. Aufgrund dessen macht ein zielgruppenspezifisches Programm weiterhin Sinn, dies umso mehr, als dass gemäss der aktuellen Prognosen das Verkehrsaufkommen weiterhin stark zunehmen wird und die Finanzierung neuer Verkehrsinfrastruktur – soweit sie überhaupt als sinnvoll erachtet wird – zunehmend schwieriger werden wird. Die Bedeutung des Mobilitätsmanagements dürfte deshalb in Zukunft eher noch zunehmen.

Die Evaluation hat weiter ergeben, dass die Zielsetzungen des Programms grösstenteils erreicht worden sind. Wichtige konzeptionelle Elemente des Programms, wie das Prinzip der Freiwilligkeit, der Ansatz über die Gemeinden oder die Höhe der finanziellen Beiträge, haben sich bewährt. Die Programmleitung, die Projektträger, die beteiligten Beraterinnen und Berater sowie nicht zuletzt die Unternehmen sind von den Zielen des Programms überzeugt und tragen engagiert, effizient und effektiv zu deren Erreichung bei. Es kann also auf dem Bestehenden aufgebaut werden, auch wenn sich aus unserer Sicht und auch gemäss den Meinungsäusserungen zahlreicher Programmakteure durchaus konzeptionelle Modifikationen des Programms aufdrängen.

Empfehlung 2: Das Mobilitätsmanagement in einen allgemeinen verkehrs- und umweltpolitischen Kontext stellen.

Auch wenn das Programm MMU im Kontext des Bundesamtes für Energie angesiedelt ist (und dies unseres Erachtens auch weiter so gehalten werden kann), sollte in Zukunft noch vermehrt deutlich gemacht werden, dass Mobilitätsmanagement nicht nur im Kontext der Energiepolitik vordringlich ist. Erstens sind damit in der Regel auch positive Umwelt- und Raumeffekte verbunden und zweitens ruft die sich abzeichnende Knappheit der finanziellen Ressourcen unseres Erachtens nach einer mit grösserem Nachdruck verbundenen Umsetzung von so genannten „soft policies“, zu denen auch das Mobilitätsmanagement für Unternehmen zu zählen ist. Möglicherweise machen Kooperationen mit anderen Bundesämtern Sinn, die sich am Beispiel des Dienstleistungszentrums für nachhaltige Mobilität (DZM) orientieren.

Eine weitere Möglichkeit stellt eine stärkere Verankerung in der CO₂-Politik dar: Es wäre unseres Erachtens in Zusammenarbeit mit der EnAW zu prüfen, inwieweit das Programm MMU oder zumindest einzelne Massnahmen des Programms in die Projekte zur Emissionsminderung im Inland eingebunden werden kann. Dort besteht seit Mitte 2013 neu die Möglichkeit, „Programme“ einzureichen: „In einem Programm werden

einzelne gleichartige Vorhaben zur Emissionsverminderung mit Projektcharakter gleichen Typs durch den Gesuchsteller koordiniert. Im Unterschied zu einem Projektbündel bleibt auch nach dem Entscheid über die Eignung die Teilnahme weiterer gleichartiger Vorhaben möglich.“ Projekte im Bereich Verkehrsvermeidung, Verkehrsverlagerung und Flottenmanagement werden in der dazu gehörigen Mitteilung ausdrücklich erwähnt.⁴⁹ Durch den Verkauf der Emissionsbescheinigungen entstünde ein zusätzlicher finanzieller Anreiz für die Unternehmen.

Empfehlung 3: Eine breitere Abstützung des Mobilitätsmanagements im Rahmen der UVEK-Strategie wäre wichtig.

Aus den ersten beiden Empfehlungen leitet sich unseres Erachtens zwingend ab, dass ein Mobilitätsmanagement für Unternehmen auf allen politischen Ebenen mit mehr Nachdruck zu verfolgen ist. Auf der Bundesebene erachten wir eine bessere Einbindung in die Strategie des UVEK als vordringlich.⁵⁰ Dabei gilt es insbesondere zu prüfen, wie der bestehende Pull-Ansatz mit Push-Massnahmen angereichert werden kann, oder ob es griffigere gesetzliche Grundlagen braucht.

Auf der kantonalen und kommunalen Ebene bieten in besonderem Mass die Agglomerationsprogramme Chancen für einen verbreiteten Einsatz von Mobilitätsmanagementmassnahmen. Es ist zu prüfen, ob deren erfolgreiche Umsetzung noch stärker als bisher zur Bedingung für die Bewilligung von Bundesgeldern für Infrastrukturausbauten gemacht werden kann (bspw. durch eine Stärkung der Sanktionsmechanismen).

Empfehlung 4: Der günstige Zeitpunkt für Modifikationen am Programm ist zu nutzen.

Der Zeitpunkt für Modifikationen des Programms MMU und einen schwungvollen Relaunch scheint vor allem aus zwei Gründen günstig: Erstens zeigt die Energiestrategie des Bundes den grossen Handlungsbedarf auch im Bereich der Mobilität auf und sie macht auch deutlich, dass die Ziele der bundesrätlichen Energiepolitik im Verkehrsreich allein mit technischen Verbesserungen der Fahrzeuge nicht zu erreichen sind. Zweitens besteht mit dem Abschluss des Programms 2008–2013 die Chance, Neuerungen relativ einfach durchzusetzen, insbesondere müssen keine laufenden Verträge angepasst werden.

Die aus unserer Sicht vordringlichsten Modifikationen werden in den folgenden Empfehlungen dargestellt.

Empfehlung 5: Das Reporting ist deutlich niederschwelliger, benutzerfreundlicher und aussagekräftiger zu machen.

Sehr deutlich hat die Evaluation ergeben, dass das bestehende Analyse- und Evaluationsstool einerseits von den meisten Unternehmen als unnötiger Mehraufwand wahrgenommen wird, der nicht selten auch einen Verzicht auf eine Teilnahme am Programm zur Folge hat. Andererseits liefert das Tool auch derart grosse Datenmengen, dass eine

⁴⁹ Vgl. dazu: BAFU: Informationsanlass Kompensationsprojekte im Inland 9. Juli 2013, Folie 25, sowie Projekte zur Emissionsverminderung im Inland – Ein Modul der Mitteilung des BAFU als Vollzugsbehörde zur CO₂-Verordnung, 2013, S. 5. Alle Dokumente unter <<http://www.bafu.admin.ch/klima/12325/12349/12352/index.html?lang=de>>, Zugriff 23.7.2013.

⁵⁰ <<http://www.uvek.admin.ch/verkehrspolitikdesbundes/02759/index.html?lang=de>>, Zugriff 23.7.2013.

effiziente Auswertung durch das BFE nicht realisierbar und auch nicht sinnvoll scheint. Zudem scheint es schlicht unmöglich, wichtige Inputdaten wie die Länge der Pendelwege der Arbeitnehmenden sehr genau erfassen zu können. Aus unserer Sicht gilt es deshalb, das Analyseinstrument radikal zu vereinfachen. Im Vordergrund steht dabei die Konzentration auf die zentrale Grösse der verlagerten oder ersetzten Autokilometer durch den Umweltverbund (öffentlicher Verkehr, Velo- und Fussverkehr).

Für den aus unserer Sicht sehr kleinen Teil von Unternehmen, welche eine genauere Analyse ihrer Mobilitätssituation wünschen und die Wirkungen des Programms sehr genau kennen möchten, bietet das bestehende Analyse- und Evaluationstool in vielen Fällen eine tragfähige Grundlage. In anderen Fällen sind massgeschneiderte Lösungen zu suchen, welche aus unserer Sicht von den Unternehmen zu finanzieren sind, was ja heute auch in einigen Fällen bereits geschieht.

Empfehlung 6: Eine Entwicklung in Richtung eines Dachprogramms ist einzuleiten.

Aus unserer Sicht sind die Kräfte im Bereich des Mobilitätsmanagements unbedingt stärker als bisher zu bündeln. Es scheint unbefriedigend und für die Unternehmen verwirrend, dass in einzelnen Kantonen unabhängig vom nationalen Programm eigenständige Aktivitäten durchgeführt werden. Wertvolle Synergiepotenziale werden auf diese Weise ohne Not verschenkt. Eine Integration aller Programme könnte unseres Erachtens dann gelingen, wenn sich das Programm mehr in Richtung eines Dachprogramms entwickelt und mehr Flexibilität für lokale Umsetzungen und (sprach-)regionale Besonderheiten ermöglicht wird. Dies in einem ähnlichen Sinn wie das heute beim Energiestadt-Programm bereits praktiziert wird.

Allenfalls könnte eine solche Dachmarke in Verschmelzung mit dem Energiestadt-Label geschaffen werden. Im Internet-Auftritt wird dies bereits heute teilweise so praktiziert, allerdings auf eine unseres Erachtens noch nicht ganz überzeugende Art und Weise (die Unternehmen werden noch zu wenig gut „abgeholt“).

Empfehlung 7: Eine grössere Vielfalt an Modellen ist anzubieten.

Die Weiterentwicklung in Richtung Dachprogramm gemäss der vorstehenden Empfehlung sollte unseres Erachtens einhergehen mit einer grösseren Vielfalt an Modellen zur Teilnahme am Programm. Je nach Commitment der Unternehmen können dabei die Anforderungen, aber auch das programmseitige Angebot variieren. Denkbar ist beispielsweise ein Einsteigermodell mit einem Schwergewicht auf der Analyse und wenig Verpflichtung zur Umsetzung, ein Standardmodell etwa entsprechend dem heutigen Ansatz und ein „Goldstandard“ mit Zielvorgaben und einer dauerhaften Verankerung des Mobilitätsmanagements im internen Managementsystem. Innerhalb der einzelnen Modelle könnten Benchmarks die teilnehmenden Unternehmen zusätzlich motivieren.

Mit einer solchen Erweiterung der Modellpalette könnte eine viel grössere Zahl von Unternehmen angesprochen werden.

Empfehlung 8: Die Bedürfnisse der Unternehmen müssen besser bekannt sein.

Um die Modelle gemäss der Empfehlung 7 optimal an die Bedürfnisse der Zielgruppe(n) anpassen zu können, wäre eine vertiefte Kenntnis der Bedürfnisse der Unternehmen selbstverständlich sehr hilfreich. Diesbezüglich weist die recht umfangreiche Begleitforschung zur Thematik eine bedauerliche Lücke auf. Es wäre unseres Erachtens dringend nötig, eine systematische Analyse der tatsächlichen Bedürfnisse der Unternehmen im Bereich des Mobilitätsmanagements durchzuführen. Im Prinzip sollte eine solche Analyse vor der definitiven Ausgestaltung eines Folgeprogramms vorliegen.

Empfehlung 9: Die Kommunikation des Programms ist zu verbessern.

Bisher standen im Programm zu wenig Ressourcen für die Kommunikation zur Verfügung. Dies ist aus unserer Sicht sehr bedauerlich und hat wohl dazu beigetragen, dass die Motivierung von Firmen zur Teilnahme am Programm teilweise sehr aufwändig war.

Die Kommunikation des Programms MMU könnte möglicherweise mit der generellen Kommunikation von EnergieSchweiz an die Unternehmen verknüpft werden. Damit liessen sich inhaltliche Synergien nutzen und materielle Ressourcen besonders effizient einsetzen.

Insbesondere ist der Internet-Auftritt des Programms zu verbessern, es müssen aber auch im Printbereich Anstrengungen unternommen werden.

Empfehlung 10: Die Hilfsmittel und die Vernetzung sind zu verbessern. Die Hilfsmittel und Checklisten des Programms sind gemäss den Feedbacks der Nutzergruppen zu verbessern. Neue Hilfsmittel zur Akquisition von Unternehmen sind zu entwickeln.

Die ERFA-Tagungen haben sich als wichtige Plattformen der Vernetzung bewährt. Umso mehr ist darauf zu achten, dass diese in der gebotenen Regelmässigkeit in allen Sprachregionen durchgeführt werden. Geeignete Formen des Einbezugs der Unternehmen sind zu prüfen. Für BeraterInnen sollen massgeschneiderte, kurze Weiterbildungsmodule angeboten werden.

Empfehlung 11: Eine bessere Unterstützung hinsichtlich der Integration in die internen Managementsysteme ist anzubieten.

Aus verschiedener Optik haben viele Akteure des Programms kritisiert, dass die Integration des Mobilitätsmanagements in die internen Managementsysteme noch zu wenig gelingt.

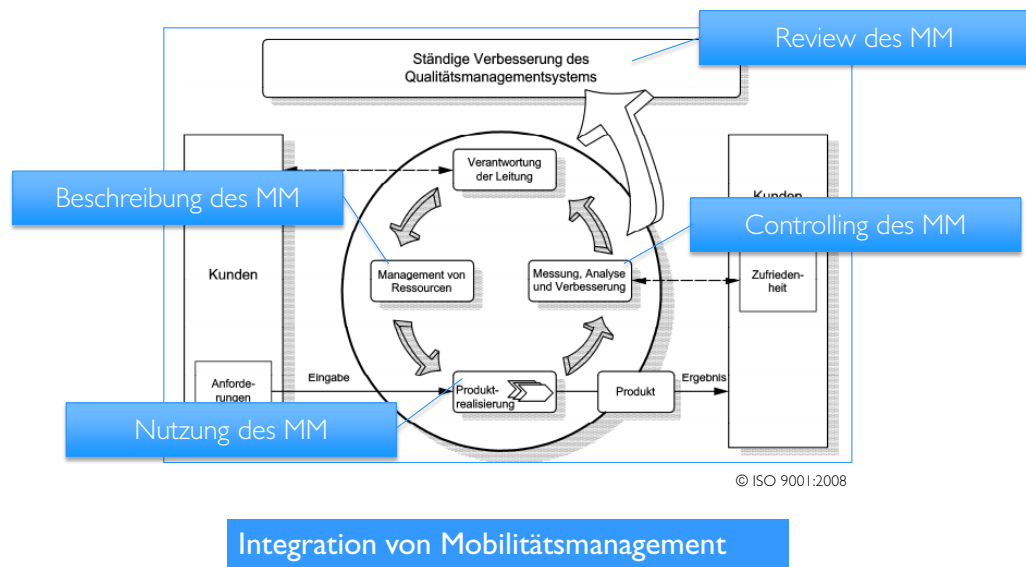
Dazu beitragen könnten eine gezielte Weiterbildung der BeraterInnen und die Erarbeitung entsprechender Hilfsmittel. Wir folgen dabei einem generischen Prozessmodell eines (integrierten) Managementsystems gemäss der Darstellung

D 9.1. Je nach konkretem Managementsystem sind mindestens die folgenden Aspekte einzubinden beziehungsweise zu ergänzen:

- Commitment zum Mobilitätsmanagement: Unternehmenspolitik, Ziele
- Beschreibung des effektiven Mobilitätsmanagements: Organisation, Geltungsbereich (Pendler-, Kunden-, Geschäfts- und Güterverkehr), interne Angebote, Vorgaben wie beispielsweise Spesenreglement
- Nutzung des Mobilitätsmanagements: Abläufe, Verfahren
- Controlling des Mobilitätsmanagements: Datenerhebung, Auswertung
- Review der Aktivitäten inkl. Vorschläge zur kontinuierlichen Verbesserung

Notwendige Hilfsmittel wie Formulare, Nachweisdokumente usw. sollen in die bestehende Dokumentenlenkung eingebunden werden.

D 9.1: Generisches Prozessmodell eines (integrierten) Managementsystems



Quelle: eigene Darstellung. Legende: MM: Mobilitätsmanagement.

Empfehlung 12: Das Programm MMU braucht kontinuierlich Ideen für neue Massnahmen.

Zusätzlich zu den hier skizzierten Empfehlungen halten wir es für wichtig, dass ein auf Freiwilligkeit basierendes Programm kontinuierlich mit neuen Ideen auf sich aufmerksam machen kann. Dadurch bleibt die Programmdynamik erhalten und unproduktives Erstarren der Strukturen kann verhindert werden. Solche Ideen könnten an den folgenden Gedanken anknüpfen:

- Verstärkte Zusammenarbeit mit Mobilitätsanbietern (Angebot von Job-Tickets und ähnlichen Produkten)⁵¹
- Neue Ansätze im Bereich Car-Pooling auf Unternehmensebene
- Ein öffentlichkeitswirksamer Preis für besonders erfolgreiche Unternehmen

⁵¹ Die diesbezügliche Empfehlung der Evaluation von 2006 konnte unseres Erachtens noch zu wenig umgesetzt werden.

INTERFACE

- Labels für Unternehmen, welche gewisse definierte Schritte im Mobilitätsmanagement erfolgreich absolviert haben
- Informatische Hilfsmittel für kleine Unternehmen zur Modellierung der wichtigsten Massnahmen.

ANHANG

A I ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AET	Analyse- und Evaluationstool
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
ASTRA	Bundesamt für Strassen
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BFE	Bundesamt für Energie
DZM	Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität
ECH	Energie Schweiz (BFE Programm)
EnAW	Energie-Agentur der Wirtschaft
ESfG	EnergieSchweiz für Gemeinden
MIPA	Mobilitätsmanagement in Planungsprozessen von neuen Arealen
MIU	Mobilitätsmanagement in Unternehmen (Programm des Kantons Zürich)
MIV	Motorisierter Individualverkehr
MMU	Mobilitätsmanagement für Unternehmen
MobAz	Mobilità aziendale (Programm des Kantons Tessin)
ÖV	Öffentlicher Verkehr
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation

A2 **BEGLEITGRUPPE**

Sophie Perrin, BFE, Vorsitz

Fabienne Bonzanigo, Kanton Tessin

Kurt Egger, ESfG

Erich A. Kalbermatter, EnAW

Hermann Scherrer, BFE

Monika Tschannen-Süess, Programmleiterin MMU

A3 BEFRAGTE EXPERTINNEN UND EXPERTEN

Viktor Berger, Kantonsspital Baden

Fabienne Bonzanigo, Kanton Tessin

Leonardo Buratti, Luxury Goods International – Gucci
Alessandra Monaco, Luxury Goods International – Gucci
Francesca Pajetta, Luxury Goods International – Gucci

Paolo Della Bruna, Studi Associati SA

Erich A. Kalbermatter, EnAW

Eliane Leuzinger, Stadt Bern

Fernando Martinez, Koordinator Mobilità aziendale (MobAz)

Karin Rolli, Stettler AG

Gérôme Savary, mobilidée

Hermann Scherrer, BFE

Roberto De Tommasi, synergo

Monika Tschannen-Süess, Programmleiterin MMU

A4 TEILNEHMENDE WORLD CAFÉ

Auftraggeber

Sophie Perrin, BFE

Martin Sager, BFE

Begleitgruppe

Fabienne Bonzanigo, Kanton Tessin

Kurt Egger, ESfG

Erich A. Kalbermatter, EnAW

Hermann Scherrer, BFE

Programm MMU

Monika Tschannen-Süess, Programmleiterin MMU

Ueli Haefeli, Interface Politikstudien Forschung Beratung

Silvio Leonardi, Management-Systeme SQS

Davide Marconi, Planidea SA

David Walker, Interface Politikstudien Forschung Beratung

Tobias Arnold, Interface Politikstudien Forschung Beratung

Flurina Landis, Interface Politikstudien Forschung Beratung

Projektträger

Ruth Furrer, Stadt Zürich

Anouk Leippert, Kanton Jura

Eliane Leuzinger, Stadt Bern

Kantone

Fernando Martinez, Koordinator Mobilità aziendale (MobAz)

Theres Kuster, Region Appenzell AR – St. Gallen – Bodensee

Unternehmen

Michele Balmelli, Università della Svizzera italiana, Lugano

Therese Bernet, Universitäre Psychiatrische Dienste Bern UPD

INTERFACE

Oliver Hofmann, Kantonsspital Münsterlingen

Aline Tagmann, RUMBA/BFE

Berater

Zoe Dardel, mobilidée

Paolo Della Bruna, Studi Associati SA

Martina Dvoracek, Büro für Mobilität AG

Francesco Gilardi, Studio d'ingegneria Francesco Allievi

Peter Marti, Metron AG

Daniel Peter, externer Experte RUMBA

Andere Bundesstellen

Peter Schild, ARE

Mobilitätsanbieter

Gregor Ochsenbein, PostAuto Schweiz AG

Bundesamt für Energie (2010): Detailkonzept von EnergieSchweiz 2011–2020 (Entwurf), Bern.

Bundesamt für Energie (2011): Verfügung Nr. SI/400117-01, Zusatz 2. Mehrjahresprogramm Mobilitätsmanagement in Unternehmen 2009–2012, Bern.

Caduff, Gabriel; De Tommasi, Roberto (2009): Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Erfolgsprognose Kampagne Mobilitätsmanagement, Bern und Zürich.

De Tommasi, Roberto; Caduff, Gabriel (2006): Mobilitätsmanagement in Unternehmen: Schlussevaluation der Pilotphase, BFE, Bern.

De Tommasi, Roberto; Oetterli, Dominik (2003): Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Phase 1: State of the Art des betrieblichen Mobilitätsmanagements in ausgewählten Ländern Europas, Zürich.

De Tommasi, Roberto; Oetterli, Dominik; Caduff, Gabriel (2008): Mobilitätsmanagement in Betrieben: Motive und Wirksamkeit, Forschungsauftrag SVI 2004/045 auf Antrag der Schweizerischen Vereinigung der Verkehrsingenieure und Verkehrsexperten (SVI), Bern.

EnergieSchweiz (2009): Auflistung Mobilitätsexperten von EnergieSchweiz für Gemeinden, Stand: 16. Dezember 2009.

EnergieSchweiz für Gemeinden (2008): Empfehlung bezüglich Einsatz von qualifizierten Massnahmen im Mobilitätsplan für ein Mobilitätsmanagement.

EnergieSchweiz für Gemeinden (2008): Mehrjahres-Programm zur Förderung von Mobilitätsmanagement in Unternehmen.

EnergieSchweiz für Gemeinden (2008): Pflichtenheft für Projektträger Programm „Mobilitätsmanagement in Unternehmen“.

EnergieSchweiz für Gemeinden (2012): „Mobilitätsmanagement in Unternehmen“ – MMU Programmrundbrief vom 30. Mai 2012.

Haefeli, Ueli et al. (2004): Elektro-Zweiräder. Auswirkungen auf das Mobilitätsverhalten, Hrsg.: Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL), Umwelt-Materialien Nr. 173, Bern

Haefeli, Ueli; Matti, Daniel; Maibach, Markus; Schreyer, Christoph (2006): Evaluation Car-Sharing, Hrsg.: Bundesamt für Energie, Bern.

Mobilservice (2009): Leitfaden zur Einführung eines Mobilitätsmanagements in der Verwaltung, Bern.

Oettli, Bernhard; Belart, Benjamin; Peter, Daniel (2013): Machbarkeitsprüfung für Mobilitätskonzept Bundesverwaltung, Zürich und Bern.

Stiewe, Mechtild; Reutter, Ulrike (Hrsg.) (2012): Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis, Essen.

Tensor Consulting AG (2012): Mobilitätsmanagement in Unternehmen: Dokumentation von Projekten im Analyse- und Evaluationstool. Anleitung, Bern.

Thaler, Robert (undatiert): Mobility Management for Companies. „New Environment Support“, Federal Ministry for Agriculture and Forestry, Environment and Water Management, PowerPoint-Präsentation.

Tschannen, Monika; Egger, Kurt: Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Programm 2008–2012. Jahresbericht 2012. Schlussbericht 2013, Thun und Ettenhausen (noch nicht veröffentlicht).

Internetquellen

<http://www.aargaumobil.ch>

<http://www.afv.zh.ch>

<http://www.are.admin.ch>

<http://www.bafu.admin.ch>

<http://www.bfs.admin.ch>

<http://www.clemo.ch>

<http://www.ctso.ch>

<http://www.luzernmobil.ch>

<http://www.mobilitaet-fuer-gemeinden.ch>

<http://www.mobilservice.ch>

<http://www.mobitool.ch>

<http://www.uvek.admin.ch>

<http://www.worldcafe-europe.net>

<https://www.ag.ch>

DA 1: Frage 1: Wie beurteilen Sie aus der Sicht eines Projektträgers folgende Aussagen zur Konzeption des Programms Mobilitätsmanagement in Unternehmen MMU?

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz genau zu	Weiss nicht
Die Ziele des Programms MMU sind mir bekannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte die Ziele des Programms MMU für richtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verantwortlichkeiten im Programm MMU sind klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Konzeption von MMU führt zu Doppelspurigkeiten und Konflikten mit andern Programmen von Bund, Kantonen und Gemeinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die im Programm MMU vorgesehenen finanziellen Beiträge für Projektträger waren zu gering, um eine Wirkung zu entfalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Anforderungen des Programms MMU an die Projektträger sind zu hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der finanzielle Support durch den Bund war für uns weniger wichtig als die ideelle Unterstützung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der administrative Aufwand für die Projektträger war zu hoch (Berichtswesen zuhanden Programmleitung, internes Controlling usw.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zielerreichung lässt sich bei Unternehmen nicht überprüfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Anforderungen des Programms MMU waren sehr verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Konzeption des Programms MMU ist insgesamt zweckmässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Ergänzungen betreffend die Konzeption des Programms MMU (Verbesserungsvorschläge)?

.....

DA 2: Frage 2: Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Umsetzung des Programms MMU?

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz genau zu	Weiss nicht
Die Zusammenarbeit mit der Programmleitung bei EnergieSchweiz für Gemeinden funktioniert gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Motivierung von Unternehmen war leichter als erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die von uns beigezogenen Mobilitätsexpertinnen und -experten haben unsere Erwartungen erfüllt (oder gar übertroffen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zeit-Ressourcen der Projektträgerschaft für die Umsetzung unseres Projekts waren ausreichend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die von der Programmleitung bereitgestellten Hilfsmittel/Checklisten haben uns die Umsetzung des Projekts kaum erleichtert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von den Inputs aus den ERFA-Anlässen hat unser Programm stark profitiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begleitende Massnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen (Parkplatzverordnung, Auflagen für Baubewilligung, Verbesserung ÖV-Angebot) konnten politisch nicht durchgesetzt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als Projektträger hätten wir mehr Unterstützung von der Programmleitung des Programms erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Analyse- und Evaluationstool war zu kompliziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es bestehen kaum Anreize für die Umsetzung von Mobilitätsmanagement in den Betrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insgesamt funktioniert die Umsetzung (Zusammenarbeit, Informationsfluss, Ressourceneinsatz usw.) des Programms MMU sehr gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Ergänzungen betreffend die Umsetzung des Programms MMU?

.....

DA 3: Frage 3: Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zu den Wirkungen des Programms MMU?

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz genau zu	Weiss nicht
Je stärker die Unterstützung durch die Unternehmensleitung, desto höher die Wirkung des Mobilitätsmanagements.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei den von uns betreuten Unternehmen/Verwaltungen ist es nicht gelungen, das Mobilitätsthema in das Managementsystem zu integrieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Wirkung der Projekte hing vom Engagement einiger weniger Schlüsselpersonen in den Unternehmen/Verwaltungen ab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das grösste Hindernis bei der Umsetzung von MMU war die ungenügende Erreichbarkeit vieler Betriebe mit dem öffentlichen Verkehr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Engagement vieler Betriebe für das Mobilitätsmanagement war nicht nachhaltig, sondern ist nach kurzer Frist verpufft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Fehlen einer flächendeckenden Parkplatzbewirtschaftung hat sich für viele Unternehmen als grosses Hindernis herausgestellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Programm MMU konnte zu weiteren kommunalen Massnahmen zugunsten einer nachhaltigen Mobilität in der Gemeinde/Organisation beitragen (Verbesserungen ÖV/Langsamverkehr, PP-Bewirtschaftung, Auflagen bei Baubewilligungen usw.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es war nicht möglich, alle geplanten Massnahmen des Projekts umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahlreiche grosse Unternehmen haben bereits vorher Massnahmen umgesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MMU ist jetzt in unserer Organisation/Gemeinde gut verankert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insgesamt sind wir als Projektträger mit den Wirkungen des Programms MMU in unserem lokalen Kontext sehr zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Ergänzungen oder Verbesserungsvorschläge betreffend die Wirkungen des Programms MMU?

.....

A7 FRAGENRASTER UNTERNEHMEN

DA 4: Fragenblock zur Umsetzung des Programms MMU: Wie beurteilen Sie folgende Aussagen?

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz genau zu	Weiss nicht
Die Zusammenarbeit mit dem Projektträger (in der Regel die Standortgemeinde) des Programms MMU funktioniert gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit der Arbeit der beigezogenen Mobilitätsexpertinnen und -experten sind wir zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir konnten die meisten der vorgesehenen Massnahmen wie geplant umsetzen oder werden diese in naher Zukunft umsetzen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Unternehmensleitung hat die Beteiligung am Programm MMU stets mit Überzeugung mitgetragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Unternehmensleitung hat für die Umsetzung der Massnahmen ausreichend Ressourcen (Personal, Finanzen usw.) zur Verfügung gestellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die ungenügende Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr war das grösste Hindernis bei der Umsetzung der Massnahmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Fehlen einer flächendeckenden Parkplatzbewirtschaftung in unserer Gemeinde hat sich für uns als Hindernis herausgestellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von den Inputs aus den ERFA-Anlässen des Programms MMU hat unser Unternehmen stark profitiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenig hilfreich waren die von der Programmleitung bereitgestellten Hilfsmittel/Checklisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Aufwand für die Teilnahme am Programm MMU (inkl. Bestandsaufnahme und Ausfüllen des AET) ist zu gross.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die geringe Flexibilität bei der Berichterstattung für das BFE ist bei uns auf Kritik gestossen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insgesamt sind wir mit der Umsetzung des Programms MMU in unserem Unternehmen zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Ergänzungen betreffend die Umsetzung des Programms MMU? Worin lagen für Sie die grössten Hindernisse bei der Umsetzung?

.....

DA 5: Fragenblock zu den Wirkungen des Programms MMU: Wie beurteilen Sie folgende Aussagen?

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz genau zu	Weiss nicht
Die umgesetzten Massnahmen haben sich für uns bewährt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei dem/der von uns betreuten Unternehmen/Verwaltung ist es nicht gelungen, das Mobilitätsthema angemessen und wirksam in unser Managementsystem zu integrieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nur ein kleiner Teil der Mitarbeitenden hat die im Rahmen des Programms MMU eingeführten Massnahmen mitgetragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dank des Programms MMU wurde das Mobilitätsverhalten in unserem Unternehmen deutlich umweltverträglicher.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive Ereignisse ausserhalb des Einflussbereiches unseres Unternehmens haben das Mobilitätsverhalten stark beeinflusst (z.B. Bau eines Parkhauses in der Nachbarschaft, Eröffnung einer ÖV-Haltstelle in unmittelbarer Nähe).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negative Ereignisse ausserhalb des Einflussbereiches unseres Unternehmens haben das Mobilitätsverhalten stark beeinflusst (z.B. nicht wie geplant umgesetzte Parkplatzbewirtschaftung in der Standortgemeinde, Einfluss des Hauptsitzes usw.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verkehrsprobleme, welche uns zur Teilnahme am Programm bewogen hatten, konnten wir dank der umgesetzten Massnahmen lösen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Programm MMU hat positive Nebenwirkungen ausgelöst, mit denen wir ursprünglich gar nicht gerechnet hatten (besserer Dialog mit der Gemeinde, mit benachbarten Unternehmen usw.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die umgesetzten Massnahmen sind für uns rentabel, die eingesetzten Eigenmittel waren von den erzielten Ersparnissen bald wieder gedeckt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Programm MMU hat nur wenig dazu beigetragen, das Image unseres Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die im Rahmen der Bestandsaufnahme und des Ausfüllens des AET erhobenen Daten können wir für andere Zwecke gut gebrauchen (z.B. Nachhaltigkeitsberichterstattung, Flottenmanagement).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gab interne Widerstände gegen das Programm MMU, weil es als Eingriff in die Personalpolitik verstanden wurde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insgesamt sind wir mit den Wirkungen des Programms MMU in unserem Unternehmen zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Ergänzungen betreffend die Wirkungen und den Nutzen des Programms MMU?

.....

A8 SPEZIALAUSWERTUNGEN PROJEKTTRÄGER- BEFRAGUNG

DA 6: Beurteilung der Konzeption nach Sprachregion

	D-CH				F-CH				I-CH			
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu
Die Ziele des Programms MMU sind mir bekannt.	0%	0%	64%	36%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	11%	89%
Ich halte die Ziele des Programms MMU für richtig.	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	33%	67%
Die Verantwortlichkeiten im Programm MMU sind klar geregelt.	0%	7%	21%	71%	0%	25%	63%	13%	0%	11%	22%	67%
Die Konzeption von MMU führt nicht zu Doppelspurigkeiten und Konflikten mit andern Programmen von Bund, Kantonen und Gemeinden.*	0%	7%	50%	43%	0%	0%	29%	71%	0%	22%	56%	22%
Die im Programm MMU vorgesehenen finanziellen Beiträge für Projektträger waren genügend, um eine Wirkung zu entfalten.*	21%	36%	36%	7%	29%	43%	29%	0%	11%	44%	22%	22%
Die Anforderungen des Programms MMU an die Projektträger sind nicht zu hoch.*	7%	29%	57%	7%	14%	43%	43%	0%	22%	22%	44%	11%
Der finanzielle Support durch den Bund war für uns wichtiger als die ideelle Unterstützung.*	21%	29%	21%	29%	0%	43%	43%	14%	13%	50%	38%	0%
Der administrative Aufwand für die Projektträger war nicht zu hoch (Berichtswesen z. H. Programmleitung, int. Controlling usw.).*	21%	29%	50%	0%	13%	75%	13%	0%	11%	67%	11%	11%
Die Zielerreichung lässt sich bei Unternehmen überprüfen.*	8%	54%	38%	0%	0%	38%	63%	0%	11%	22%	67%	0%
Die Anforderungen des Programms MMU waren sehr verständlich.	0%	14%	71%	14%	0%	29%	71%	0%	0%	33%	67%	0%
Die Konzeption des Programms MMU ist insgesamt zweckmässig.	0%	14%	71%	14%	0%	0%	75%	25%	0%	11%	67%	22%

Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 13 bis 14 (D-CH), 7 bis 8 (F-CH), 8 bis 9 (I-CH). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung umgekehrt („negativ“) gestellt. Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A6 (Tabelle DA 1).

DA 7: Beurteilung der Umsetzung nach Sprachregion

	D-CH				F-CH				I-CH			
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu
Die Zusammenarbeit mit der Programmleitung bei EnergieSchweiz für Gemeinden funktioniert gut.	0%	0%	31%	69%	0%	0%	75%	25%	0%	11%	56%	33%
Die Motivierung von Unternehmen war leichter als erwartet.	54%	38%	8%	0%	25%	75%	0%	0%	22%	33%	33%	11%
Die von uns beigezogenen Mobilitätsexpertinnen und -experten haben unsere Erwartungen erfüllt (oder gar übertroffen).	0%	0%	82%	18%	0%	0%	83%	17%	0%	22%	44%	33%
Die ZeitRessourcen der Projektträgerschaft für die Umsetzung unseres Projekts waren ausreichend.	8%	33%	50%	8%	0%	25%	63%	13%	22%	33%	44%	0%
Die von der Projektleitung bereitgestellten Hilfsmittel/Checklisten haben uns die Umsetzung des Projekts erleichtert.*	0%	42%	42%	17%	0%	40%	40%	20%	0%	33%	67%	0%
Von den Inputs aus den ERFA-Anlässen hat unser Projekt stark profitiert.	0%	54%	46%	0%	33%	50%	17%	0%	0%	13%	88%	0%
Begleitende Massnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen konnten politisch durchgesetzt werden.*	15%	46%	31%	8%	14%	43%	43%	0%	13%	50%	38%	0%
Die Unterstützung von der Programmleitung entsprach unseren Erwartungen.*	0%	23%	62%	15%	13%	38%	50%	0%	13%	13%	63%	13%
Das Analyse- und Evaluationstool war nicht zu kompliziert.*	50%	42%	8%	0%	33%	50%	0%	17%	33%	33%	33%	0%
Es bestehen Anreize für die Umsetzung von Mobilitätsmanagement in den Betrieben.*	17%	67%	8%	8%	25%	38%	25%	13%	22%	56%	22%	0%
Insgesamt funktioniert die Umsetzung des Programms MMU sehr gut.	0%	0%	92%	8%	0%	0%	100%	0%	0%	22%	78%	0%

Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 11 bis 13 (D-CH), 5 bis 8 (F-CH), 8 bis 9 (I-CH). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung umgekehrt („negativ“) gestellt. Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A6 (Tabelle DA 2).

DA 8: Beurteilung der Wirkung nach Sprachregion

	D-CH				F-CH				I-CH			
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu
Je stärker die Unterstützung durch die Unternehmensleitung, desto höher die Wirkung des Mobilitätsmanagements.	0%	0%	38%	62%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	38%	63%
Bei den meisten von uns betreuten Unternehmen/Verwaltungen ist es gelungen, das Mobilitätsthema in das Managementsystem zu integrieren.*	27%	18%	45%	9%	33%	33%	33%	0%	25%	25%	50%	0%
Die Wirkung der Projekte hing vom Engagement einiger weniger Schlüsselpersonen in den Unternehmungen/Verwaltungen ab.	0%	0%	27%	73%	0%	0%	14%	86%	0%	11%	11%	78%
Die ungenügende Erreichbarkeit mit dem ÖV war für viele Betriebe nicht das grösste Hindernis bei der Umsetzung von MMU.*	0%	30%	30%	40%	0%	67%	33%	0%	22%	44%	33%	0%
Das Engagement vieler Betriebe für das Mobilitätsmanagement war nachhaltig.*	0%	10%	70%	20%	33%	33%	33%	0%	11%	22%	56%	11%
Das Fehlen einer flächendeckenden Parkplatzbewirtschaftung hat sich für viele Unternehmen nicht als grosses Hindernis herausgestellt.*	36%	27%	18%	18%	0%	67%	33%	0%	33%	33%	33%	0%
Das Programm MMU konnte zu weiteren kommunalen Massnahmen zugunsten einer nachhaltigen Mobilität in der Gemeinde/Organisation beitragen.	33%	17%	50%	0%	0%	13%	50%	38%	0%	11%	67%	22%
Es war möglich, alle geplanten Massnahmen des Projekts umzusetzen.*	27%	45%	27%	0%	33%	50%	17%	0%	38%	63%	0%	0%
Zahlreiche grosse Unternehmen haben erst durch das Programm MMU Massnahmen umgesetzt.*	8%	50%	25%	17%	13%	38%	38%	13%	0%	38%	50%	13%
MMU ist jetzt in unserer Organisation/ Gemeinde gut verankert.	15%	54%	0%	31%	13%	38%	50%	0%	0%	33%	33%	33%
Insgesamt sind wir als Projektträger mit den Wirkungen des Programms MMU in unserem lokalen Kontext sehr zufrieden.	15%	0%	69%	15%	0%	25%	75%	0%	0%	22%	78%	0%

Quelle: Befragung Projektträger, März 2013, Stichprobengrösse N = 10 bis 13 (D-CH), 6 bis 8 (F-CH), 8 bis 9 (I-CH). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung umgekehrt („negativ“) gestellt. Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A6 (Tabelle DA 3).

Sprachregionale Unterschiede

DA 9: Beurteilung der Umsetzung nach Sprachregion

	D-CH				F-CH				I-CH			
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu
Die Zusammenarbeit mit dem Projektträger (in der Regel die Standortgemeinde) des Programms MMU funktioniert gut.	0%	4%	38%	58%	0%	0%	63%	38%	0%	7%	49%	44%
Mit der Arbeit der beigezogenen Mobilitätsexpertinnen und -experten sind wir zufrieden.	0%	4%	31%	65%	0%	0%	38%	63%	2%	18%	47%	33%
Wir konnten die meisten der vorgesehenen Massnahmen wie geplant umsetzen oder werden diese in naher Zukunft umsetzen können.	0%	15%	48%	37%	0%	13%	25%	63%	4%	20%	42%	33%
Unsere Unternehmensleitung hat die Beteiligung am Programm MMU stets mit Überzeugung mitgetragen.	0%	22%	41%	37%	0%	0%	25%	75%	0%	7%	27%	67%
Unsere Unternehmensleitung hat für die Umsetzung der Massnahmen ausreichend Ressourcen (Personal, Finanzen usw.) zur Verfügung gestellt.	4%	23%	42%	31%	0%	0%	63%	38%	2%	7%	38%	53%
Die Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr war nicht das grösste Hindernis bei der Umsetzung der Massnahmen.*	7%	4%	37%	52%	50%	17%	33%	0%	49%	24%	18%	9%
Das Fehlen einer flächendeckenden Parkplatzbewirtschaftung war kein Hindernis in unserer Gemeinde.*	11%	7%	19%	63%	33%	17%	17%	33%	14%	26%	28%	33%
Von den Inputs aus den ERFA-Anlässen des Programms MMU hat unser Unternehmen stark profitiert.	20%	20%	53%	7%	20%	20%	60%	0%	10%	23%	50%	18%
Die von der Programmleitung bereitgestellten Hilfsmittel/Checklisten waren sehr hilfreich.*	4%	39%	30%	26%	14%	57%	14%	14%	20%	35%	23%	23%
Der Aufwand für die Teilnahme am Programm MMU (inkl. Bestandsaufnahme und Ausfüllen des AET) ist nicht zu gross.*	0%	42%	50%	8%	38%	38%	25%	0%	7%	36%	48%	10%
Es gab keine Kritik bei uns betreffend der geringen Flexibilität bei der Berichterstattung für das BFE.*	0%	30%	52%	17%	38%	25%	13%	25%	9%	20%	54%	17%
Insgesamt sind wir mit der Umsetzung des Programms MMU in unserem Unternehmen zufrieden.	0%	22%	56%	22%	0%	0%	100%	0%	5%	19%	47%	30%

Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 15 bis 27 (D-CH), 5 bis 8 (F-CH), 35 bis 45 (I-CH). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung umgekehrt („negativ“) gestellt. Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A7 (Tabelle DA 4).

DA 10: Beurteilung der Wirkung nach Sprachregion

	D-CH				F-CH				I-CH			
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu
Die umgesetzten Massnahmen haben sich für uns bewährt.	0%	11%	70%	19%	0%	0%	63%	38%	5%	17%	56%	22%
Bei dem/der von uns betreuten Unternehmen/Verwaltung ist es gelungen, das Mobilitätsthema angemessen und wirksam in unser Managementsystem zu integrieren.*	13%	30%	43%	13%	0%	14%	71%	14%	5%	24%	59%	12%
Ein grosser Teil der Mitarbeitenden hat die im Rahmen des Programms MMU eingeführten Massnahmen mitgetragen.*	7%	56%	33%	4%	0%	38%	63%	0%	21%	41%	36%	3%
Dank des Programms MMU wurde das Mobilitätsverhalten in unserem Unternehmen deutlich umweltverträglicher.	7%	44%	44%	4%	13%	13%	63%	13%	5%	28%	62%	5%
Positive Ereignisse ausserhalb des Einflussbereiches unseres Unternehmens haben das Mobilitätsverhalten stark beeinflusst.	48%	30%	17%	4%	57%	0%	43%	0%	32%	43%	22%	3%
Negative Ereignisse ausserhalb des Einflussbereiches unseres Unternehmens haben das Mobilitätsverhalten nicht stark beeinflusst (z.B. Einfluss des Hauptsitzes usw.).*	4%	9%	52%	35%	17%	33%	33%	17%	8%	11%	43%	38%
Die Verkehrsprobleme, welche uns zur Teilnahme am Programm bewogen hatten, konnten wir dank der umgesetzten Massnahmen lösen.	43%	30%	22%	4%	14%	29%	57%	0%	26%	59%	13%	3%
Das Programm MMU hat positive Nebenwirkungen ausgelöst, mit denen wir ursprünglich gar nicht gerechnet hatten.	20%	48%	28%	4%	0%	29%	43%	29%	12%	26%	36%	26%
Die umgesetzten Massnahmen sind für uns rentabel, die eingesetzten Eigenmittel waren von den erzielten Ersparnissen bald wieder gedeckt.	19%	50%	31%	0%	17%	67%	17%	0%	18%	33%	36%	13%
Das Programm MMU hat dazu beigetragen, dass Image unseres Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verbessern.*	44%	24%	32%	0%	0%	38%	38%	25%	13%	47%	38%	3%
Die im Rahmen der Bestandsaufnahme und des Ausfüllens des AET erhobenen Daten können wir für andere Zwecke gut gebrauchen.	13%	29%	42%	17%	14%	29%	57%	0%	11%	27%	46%	16%
Es gab keine internen Widerstände gegen das Programm MMU.*	12%	35%	35%	19%	13%	13%	50%	25%	5%	10%	27%	59%
Insgesamt sind wir mit den Wirkungen des Programms MMU in unserem Unternehmen zufrieden.	0%	35%	62%	4%	0%	13%	88%	0%	2%	19%	67%	12%

Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 23 bis 27 (D-CH), 6 bis 8 (F-CH), 32 bis 42 (I-CH). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung umgekehrt („negativ“) gestellt. Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A7 (Tabelle DA 5).

Unterschiede nach Unternehmensart

DA II: Beurteilung der Umsetzung nach Unternehmensart

	Verwaltungen				andere Unternehmen			
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu
Die Zusammenarbeit mit dem Projektträger (in der Regel die Standortgemeinde) des Programms MMU funktioniert gut.	0%	6%	44%	50%	0%	4%	46%	50%
Mit der Arbeit der beigezogenen Mobilitätsexpertinnen und -experten sind wir zufrieden.	0%	6%	44%	50%	1%	12%	38%	49%
Wir konnten die meisten der vorgesehenen Massnahmen wie geplant umsetzen oder werden diese in naher Zukunft umsetzen können.	0%	38%	38%	25%	3%	12%	43%	42%
Unsere Unternehmensleitung hat die Beteiligung am Programm MMU stets mit Überzeugung mitgetragen.	0%	25%	44%	31%	0%	9%	26%	65%
Unsere Unternehmensleitung hat für die Umsetzung der Massnahmen ausreichend Ressourcen (Personal, Finanzen usw.) zur Verfügung gestellt.	0%	25%	31%	44%	3%	7%	44%	46%
Die Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Verkehr war nicht das grösste Hindernis bei der Umsetzung der Massnahmen.*	13%	13%	25%	50%	40%	16%	25%	18%
Das Fehlen einer flächendeckenden Parkplatzbewirtschaftung war kein Hindernis in unserer Gemeinde.*	13%	19%	13%	56%	14%	19%	27%	41%
Von den Inputs aus den ERFA-Anlässen des Programms MMU hat unser Unternehmen stark profitiert.	17%	8%	50%	25%	13%	27%	50%	10%
Die von der Programmleitung bereitgestellten Hilfsmittel/Checklisten waren sehr hilfreich.*	14%	36%	21%	29%	14%	37%	29%	20%
Der Aufwand für die Teilnahme am Programm MMU (inkl. Bestandsaufnahme und Ausfüllen des AET) ist nicht zu gross.*	7%	33%	53%	7%	8%	38%	44%	10%
Es gab keine Kritik bei uns betreffend der geringen Flexibilität bei der Berichterstattung für das BFE.*	13%	50%	31%	6%	8%	17%	53%	23%
Insgesamt sind wir mit der Umsetzung des Programms MMU in unserem Unternehmen zufrieden.	0%	31%	44%	25%	4%	13%	57%	25%

Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 12 bis 16 (Verwaltung), 52 bis 69 (andere Unternehmen). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung umgekehrt („negativ“) gestellt. Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A7 (Tabelle DA 4).

DA 12: Beurteilung der Wirkung nach Unternehmensart

	Verwaltungen				andere Unternehmen			
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu
Die umgesetzten Massnahmen haben sich für uns bewährt.	0%	19%	56%	25%	3%	11%	62%	25%
Bei dem/der von uns betreuten Unternehmen/Verwaltung ist es gelungen, das Mobilitätsthema angemessen und wirksam in unser Managementsystem zu integrieren.*	0%	38%	54%	8%	8%	22%	57%	13%
Ein grosser Teil der Mitarbeitenden hat die im Rahmen des Programms MMU eingeführten Massnahmen mitgetragen.*	6%	44%	50%	0%	14%	44%	38%	3%
Dank des Programms MMU wurde das Mobilitätsverhalten in unserem Unternehmen deutlich umweltverträglicher.	6%	38%	50%	6%	6%	30%	59%	5%
Positive Ereignisse ausserhalb des Einflussbereiches unseres Unternehmens haben das Mobilitätsverhalten stark beeinflusst.	38%	31%	31%	0%	45%	32%	20%	4%
Negative Ereignisse ausserhalb des Einflussbereiches unseres Unternehmens haben das Mobilitätsverhalten nicht stark beeinflusst (z.B. Einfluss des Hauptsitzes usw.).*	0%	19%	50%	31%	9%	11%	42%	38%
Die Verkehrsprobleme, welche uns zur Teilnahme am Programm bewogen hatten, konnten wir dank der umgesetzten Massnahmen lösen.	31%	44%	25%	0%	31%	47%	19%	3%
Das Programm MMU hat positive Nebenwirkungen ausgelöst, mit denen wir ursprünglich gar nicht gerechnet hatten.	13%	38%	38%	13%	14%	30%	37%	19%
Die umgesetzten Massnahmen sind für uns rentabel, die eingesetzten Eigenmittel waren von den erzielten Ersparnissen bald wieder gedeckt.	13%	67%	13%	7%	20%	38%	35%	7%
Das Programm MMU hat dazu beigetragen, dass Image unseres Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verbessern.*	25%	31%	44%	0%	20%	41%	31%	7%
Die im Rahmen der Bestandsaufnahme und des Ausfüllens des AET erhobenen Daten können wir für andere Zwecke gut gebrauchen.	13%	20%	33%	33%	12%	30%	47%	11%
Es gab keine internen Widerstände gegen das Programm MMU.*	13%	44%	19%	25%	6%	13%	37%	44%
Insgesamt sind wir mit den Wirkungen des Programms MMU in unserem Unternehmen zufrieden.	0%	44%	44%	13%	3%	17%	71%	9%

Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 13 bis 16 (Verwaltung), 54 bis 65 (andere Unternehmen). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung umgekehrt („negativ“) gestellt. Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A6A7 (Tabelle DA 5).

Unterschiede nach Unternehmensgrösse

DA 13: Beurteilung der Wirkung nach Unternehmensgrösse

	Verwaltungen				andere Unternehmen			
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft ganz genau zu
Die umgesetzten Massnahmen haben sich für uns bewährt.	3%	10%	68%	20%	3%	16%	54%	27%
Bei dem/der von uns betreuten Unternehmen/Verwaltung ist es gelungen, das Mobilitätsthema angemessen und wirksam in unser Managementsystem zu integrieren.*	6%	17%	72%	6%	8%	33%	39%	19%
Ein grosser Teil der Mitarbeitenden hat die im Rahmen des Programms MMU eingeführten Massnahmen mitgetragen.*	8%	34%	55%	3%	16%	54%	27%	3%
Dank des Programms MMU wurde das Mobilitätsverhalten in unserem Unternehmen deutlich umweltverträglicher.	0%	32%	65%	3%	11%	34%	47%	8%
Positive Ereignisse ausserhalb des Einflussbereiches unseres Unternehmens haben das Mobilitätsverhalten stark beeinflusst.	47%	31%	22%	0%	38%	35%	21%	6%
Negative Ereignisse ausserhalb des Einflussbereiches unseres Unternehmens haben das Mobilitätsverhalten nicht stark beeinflusst (z.B. Einfluss des Hauptsitzes usw.).*	3%	11%	36%	50%	12%	12%	52%	24%
Die Verkehrsprobleme, welche uns zur Teilnahme am Programm bewogen hatten, konnten wir dank der umgesetzten Massnahmen lösen.	33%	50%	15%	3%	23%	47%	27%	3%
Das Programm MMU hat positive Nebenwirkungen ausgelöst, mit denen wir ursprünglich gar nicht gerechnet hatten.	13%	33%	38%	18%	14%	31%	34%	20%
Die umgesetzten Massnahmen sind für uns rentabel, die eingesetzten Eigenmittel waren von den erzielten Ersparnissen bald wieder gedeckt.	24%	45%	26%	5%	11%	46%	34%	9%
Das Programm MMU hat dazu beigetragen, dass Image unseres Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verbessern.*	20%	46%	31%	3%	26%	32%	35%	6%
Die im Rahmen der Bestandsaufnahme und des Ausfüllens des AET erhobenen Daten können wir für andere Zwecke gut gebrauchen.	11%	39%	44%	6%	11%	17%	46%	26%
Es gab keine internen Widerstände gegen das Programm MMU.*	3%	21%	32%	45%	14%	19%	32%	35%
Insgesamt sind wir mit den Wirkungen des Programms MMU in unserem Unternehmen zufrieden.	3%	18%	75%	5%	0%	27%	57%	16%

Quelle: Befragung Unternehmen, März 2013, Stichprobengrösse N = 35 bis 40 (bis zu 200 Mitarbeitende), 30 bis 38 (mehr als 200 Mitarbeitende). Legende: Mit * gekennzeichnete Fragen wurden in der Befragung umgekehrt („negativ“) gestellt. Für die genaue Formulierung der Fragen vergleiche Anhang A7 (Tabelle DA 5).

IMPRESSUM

UELI HAEFELI, PROF. DR.

Ueli Haefeli war von 1990 bis 2001 Assistent/Oberassistent an der Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie der Universität Bern. 1994 promovierte er bei Professor Christian Pfister (Abteilung für Wirtschafts-, Sozial- und Umweltgeschichte); 2007 folgte die Habilitation, 2009 die Ernennung zum Titularprofessor für nachhaltige Mobilität. Ueli Haefeli ist seit 2001 bei Interface tätig, wo er als Gesellschafter der GmbH den Bereich Verkehr, Umwelt und Energie leitet. Er hat sich auf Verkehrsfragen spezialisiert. Seine Schwerpunkte liegen bei der Evaluation von Verkehrsprojekten, bei der Analyse von Verkehrstrends und Mobilitätsverhalten sowie bei Fragen der Nachhaltigkeit und der Mobilitätsberatung. Daneben führt er regelmässig Evaluationen von Projekten in den Bereichen Umwelt, Energie und Regionalentwicklung durch.

DAVID WALKER, DIPL. FORSTING. ETH

David Walker arbeitete nach dem Studium an der ETH Zürich unter anderem als wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Bundesamt für Umwelt. Seit 2008 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Interface. Dabei hat er sich unter anderem besondere Kompetenzen in der Konzeption, Durchführung und Auswertung von Online-Befragungen erworben. Im Bereich Verkehr wirkte er massgeblich in zwei Projekten zum Carsharing, in einem Projekt zum Lieferwagenverkehr sowie in mehreren internationalen Projekten zur Evaluation von Forschungsförderung mit Verkehrsbezug mit.

TOBIAS ARNOLD, BA

Tobias Arnold absolvierte zwischen 2009 und 2012 sein Bachelorstudium in Politikwissenschaft und Geschichte an der Universität Luzern. Im Rahmen seiner Abschlussarbeit hat er sich mit den gesellschaftlichen Konfliktlinien bei Schweizer Abstimmungen auseinandergesetzt. Im Herbstsemester 2011 und im Frühjahrssemester 2012 war er als Tutor im Bereich der Methodenausbildung am Soziologischen Seminar der Universität Luzern tätig. Bei Interface arbeitete er ein Jahr als wissenschaftlicher Praktikant, seit Juni 2013 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Verkehr, Umwelt und Energie tätig.

DAVIDE MARCONI, DIPL. GEOGRAF

Davide Marconi ist diplomierter Geograf. Er hat zwischen 2003 und 2009 bei den Bundesämtern für Statistik und Raumentwicklung gearbeitet, wo er seine statistischen Kenntnisse in den Bereichen Güter- und Personenverkehr sowie Reiseverhalten vertiefen konnte. Beim Bundesamt für Raumentwicklung war er als Projektleiter des Mikrozensus zum Verkehrsverhalten und als stv. Leiter des Kompetenzzentrums für Verkehrsmodellierung tätig. Seit Sommer 2009 arbeitet er als Projektleiter bei der Planidea SA in Canobbio. Er hat sich auf die Analyse des Verkehrsverhaltens der Bevölkerung

INTERFACE

spezialisiert, indem er als Projektleiter die Auswertung des Mikrozensus Mobilität und Verkehr für den Bund und für unterschiedliche Kantone durchführte. Er kennt die Verkehrsprobleme der Südschweiz sehr gut und ist dank seiner Tätigkeiten beim Bund und im Auftrag unterschiedlicher Kantone gut über die aktuellsten Trends in der Schweiz informiert.

SILVIO LEONARDI, DR. PHIL. NAT.

Silvio Leonardi arbeitet seit 2001 bei SQS. Seit 2004 leitet er den Bereich „Umwelt und Schulung“ und ist Mitglied der Geschäftsleitung. Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) ist die führende Schweizer Organisation für Zertifizierungs- und Bewertungsdienstleistungen. Sie ist international tätig und zählt über 150 festangestellte Mitarbeitende in der Schweiz, Frankreich und Italien. Silvio Leonardi verfügt über eine breite Erfahrung im Bereich der Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen.

WEITERE INFORMATIONEN

INTERFACE

Politikstudien Forschung Beratung

Seidenhofstr. 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

www.interface-politikstudien.ch

PROJEKTREFERENZ

Luzern, 29. Oktober 2013

Projektnummer: P13-12