

netwerk

duurzame

mobiliteit

Meerjarenplan Netwerk Duurzame Mobiliteit 2026-2031

Voorwoord

We leven in woelige tijden. Ecologische en sociale uitdagingen stapelen zich op, ongelijkheid neemt toe en het vertrouwen in collectieve oplossingen staat onder druk. Ook ons mobiliteitssysteem staat op een kantelpunt: de nood aan verandering is duidelijker dan ooit, maar de weg vooruit is complex.

Net in die context kiest Netwerk Duurzame Mobiliteit helder positie. Dit beleidsplan is het resultaat van een doordacht veranderingsproces en jarenlange ervaring in het samenbrengen van organisaties rond een gedeelde missie. Tegelijk is het meer dan een logisch vervolg: het is een duidelijke versnelling. De ambitie om uit te breken, te verbreden en duurzame mobiliteit definitief op de kaart te zetten in Vlaanderen spreekt uit elke pagina.

Wat dit plan bijzonder sterk maakt, is dat het verder gaat dan enkel duurzame mobiliteit op zich. Het kiest expliciet voor een rechtvaardig mobiliteitssysteem, één waarin niemand achterblijft. Want mobiliteit is geen doel op zich, maar een voorwaarde om volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Wie geen toegang heeft tot mobiliteit, wordt uitgesloten. Die realiteit mogen we nooit uit het oog verliezen.

Dit beleidsplan zet resoluut in op een rechtvaardig en toekomstgericht mobiliteitssysteem. Het kiest voor samenwerking als hefboom, kennis als motor en een sterk middenveld als drijvende kracht. Niet naast het beleid, maar erin. Niet aan de zijlijn, maar mee aan het stuur. De ambitie van de modal shift wordt hier niet alleen herhaald, maar ook concreet gemaakt. Met visie én met actie. Want deze transitie gebeurt niet vanzelf. Ze vraagt keuzes. Ze vraagt samenwerking. En ze vraagt ook moed.

Als voorzitter ben ik ervan overtuigd dat Netwerk Duurzame Mobiliteit met dit plan klaar is om die rol ten volle op te nemen. Om te verbinden, te versterken en te versnellen, samen met haar leden en partners.

Laat dit beleidsplan dan ook een uitnodiging zijn. Om samen te werken. Om verantwoordelijkheid te nemen. En om de beweging te maken richting een Vlaanderen waar duurzame mobiliteit niet alleen mogelijk is, maar vanzelfsprekend wordt voor iedereen.

Want alleen samen maken we de beweging.

Jeffrey Matthijs,
Voorzitter

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	5
Begrippenlijst	7
1. Wie zijn we?	8
1.1 Missie	9
1.2 Visie	9
1.3 Waarden	10
1.4 Een kleine geschiedenis	11
2. Contextanalyse	13
2.1 Wat is duurzame mobiliteit?	13
2.2 Context en trends aan de hand van de zeven bouwstenen.	14
3. Proces en strategie	22
3.1 Zes inhoudelijke en drie interne beleidsuitdagingen	23
3.2 Van beleidsuitdagingen naar beleidskeuzes	25
4. Doelstellingen	28
Strategische doelstelling 1: Samenwerking in de maatschappelijke vijfhoek is een hefboom voor de mobiliteitstransitie.	28
OD 1.1 Netwerk Duurzame Mobiliteit verbindt zijn leden in een sterk netwerk. Lidorganisaties voelen zich gewaardeerd en ondersteund.	29
OD 1.2 - Door in het netwerk kennis te delen en op te bouwen vergroten we de slagkracht van de partners en van het netwerk zelf.	31
OD 1.3 - Samenwerkingsverbanden leiden tot innovatie en nieuwe inzichten in de mobiliteitstransitie.	32
OD 1.4 - Via gebiedsgerichte werking wordt de betrokkenheid van burgers en middenveld bij mobiliteitsbeleid gegarandeerd.	34
Strategische doelstelling 2: Er is een sterk middenveld dat erkend wordt als een drijvende kracht binnen de mobiliteitstransitie.	36
OD 2.1 - Initiatieven, standpunten en realisaties van het mobiliteitsmiddenveld zijn zichtbaar.	37
OD 2.2 - Een optimaal regelgevend en financieel kader voor het mobiliteitsmiddenveld is maximaal nagestreefd.	38
Strategische doelstelling 3: Netwerk Duurzame Mobiliteit werkt systematisch aan het vergroten én het zichtbaar maken van maatschappelijk draagvlak, zodat organisaties, overheden en burgers kiezen voor duurzame mobiliteit.	39
OD 3.1 - Een positief en verbindend narratief dat focust op oplossingen vergroot het draagvlak voor duurzame mobiliteit.	40
OD 3.2 - Netwerk Duurzame Mobiliteit stimuleert beleidsmakers om te kiezen voor duurzame mobiliteit door de opgebouwde gedeelde kennis te ontsluiten. 43	41
OD 3.3 De Week van de Mobiliteit inspireert elk jaar opnieuw een steeds groter wordende groep van burgers, organisaties en overheden om zich duurzaam te verplaatsen	42

5. Zakelijk plan	44
Inleiding	44
5.1 Organisatie	44
5.1.1 Organogram	44
5.1.2 Organisatiecultuur	47
5.2 Medewerkersbeleid	48
5.2.1 Competentiemanagement	48
5.2.2 Preventieplanning en welzijnsbeleid	49
5.2.3 Loonbeleid	50
5.2.4 Vrijwilligers, stagiairs en freelancers	50
5.3 Kwaliteitszorg	51
5.3.1 Meerjarenplan 2026-2031 als strategisch kompas	51
5.3.2 Kennis- en informatiemanagement (intern)	52
5.3.3 Infrastructuur - facility - logistiek	52
5.4 Communicatiestrategie	53
5.4.1 Waardenkader	53
5.4.2 Tone of voice	53
5.4.3 Doelgroepen en kanalen	54
5.5 Diversiteitsbeleid	55
Acties en interventies	55
5.6 Financieel management	55
5.6.1 Duurzaam financieel beleid en beheer	55
5.6.2 Toelichting bij de inkomsten en de groeistrategie	56
5.6.3 Toelichting bij de kosten	57

Inhoudelijk

Netwerk Duurzame Mobiliteit onderging de laatste jaren een veranderingsproces. Het bestuur sprak in 2022 een veranderwens uit. Er was een nood aan meer openheid, meer dynamiek en meer ambitie. Dit meerjarenplan is het eindpunt van dat veranderingsproces. We presenteren vandaag een duidelijk kader dat dienst zal doen om in de komende vier jaar de organisatie uit te bouwen. Onze eigen sterktes en aspiraties enerzijds en maatschappelijke tendensen anderzijds, gaven richting aan de gemaakte keuzes.

De maatschappelijke en sociale context verandert snel, de ecologische en sociale crisissen volgen elkaar op en worden zeer tastbaar. Er zijn geopolitieke spanningen op wereldschaal, klimaatbeleid wordt naar de achtergrond verdrongen, democratische principes worden in vraag gesteld... Als netwerkorganisatie worden we geconfronteerd met een dubbele complexiteit: die van het opzetten van samenwerkingen tussen organisaties enerzijds en die van het oplossen van het complex probleem duurzame mobiliteit anderzijds. Aan de hand van het Netwerkimpactmodel (zie hoofdstuk proces en strategie) geven we onze strategie vorm. Door in de kern van onze organisatie de juiste acties en interventies te organiseren, zorgen we voor een rimpel-effect dat impact heeft op onze lidorganisaties, onze doelgroepen, de bredere mobiliteitssector en finaal ook de samenleving.

Vertrekkend vanuit ons netwerk waarmee we impact willen realiseren, zetten we de komende jaren in op drie belangrijke strategische pijlers.

1. We bewegen in een breder maatschappelijke context en zoeken naar strategische samenwerkingsverbanden om de transitie naar duurzame mobiliteit te versnellen. We werken verder aan het netwerk met leden vanuit een rotsvaste overtuiging dat samenwerken ons slagkrachtiger maakt. Dit idee pakken we aan met onze strategische doelstelling 1: Samenwerking in de maatschappelijke vijfhoek is een hefboom voor de mobiliteitstransitie.
2. We zetten alles op alles om de rol van het middenveld te vrijwaren en te erkennen, dit doen we door impact duidelijk te maken, wetgevende kaders op te volgen en gericht beleidswerk te doen. Dit idee vertalen we in strategische doelstelling 2: Er is een sterk middenveld dat erkend wordt als een drijvende kracht binnen de mobiliteitstransitie.
3. We dragen duurzame mobiliteit uit naar de brede bevolking door communicatie en campagnes zodat duurzame mobiliteit logisch, leuk, betrouwbaar en makkelijk wordt. Dit vertaalt zich naar strategische doelstelling 3: Netwerk Duurzame Mobiliteit werkt systematisch aan het vergroten én het zichtbaar maken van maatschappelijk draagvlak, zodat organisaties, overheden en burgers kiezen voor duurzame mobiliteit.

Zakelijk plan

Een gewijzigde strategische koers vertaalt zich ook in een intern veranderingsproces. In een zakelijk gedeelte leggen we uit hoe die interne organisatiekeuzes verankerd worden met verschillende kaders en instrumenten. Cruciaal in de zakelijke strategie is dat we de ambitie hebben om te groeien naar een team van negen VTE's tegen 2031. We zijn ervan overtuigd dat we een groter team nodig hebben om al onze inhoudelijke ambities te realiseren. De kerngedachte van de zakelijke groeistrategie is dat we ons beleidswerk veel meer willen voeden met experimenteel projectwerk waarin samenwerking tussen partners essentieel is. Een mooi voorbeeld van deze strategie is ons werk in de Green Deal Deelmobiliteit en Wonen waarin we samen met Way To Go, VVSG en UPSI-BVS een pakket aan instrumenten en beleidsaanbevelingen hebben opgeleverd door 90 organisaties met elkaar kennis en informatie te laten uitwisselen.

De expertise die we opdoen in de projecten vertalen we tot slot ook naar een dienstenaanbod richting lokale besturen en bedrijven. Deze strategie is vooral gericht op de verduurzaming van projectresultaten. Tegelijk moet het een stevige poot worden van onze financieringsmix die inkomstendiversificatie en risicospreiding voorop stelt.



Begrippenlijst

Middenveld

Het georganiseerde middenveld is het organisatorische 'veld' tussen overheid, markt en burger. Mobiliteitsverenigingen maken hiervan deel uit. Een organisatie in dit 'middenveld' is ontstaan vanuit privé-initiatief, maar het doel is niet winst, maar participatie in/aan de samenleving. Ze hebben een sociaal doel en streven naar maatschappelijke verandering en een 'goede' samenleving.

Mobiliteitsmiddenveld

Het deel van het middenveld dat werkt aan de transitie naar duurzame mobiliteit. In dat middenveld zijn enerzijds verenigingen actief die mobiliteit als kerntaak naar voren schuiven en anderzijds ook verenigingen met een maatschappelijk doel op een ander terrein, maar waar de realisatie van duurzame mobiliteit stevast terugkomt als topic. De grens tussen die twee categorieën is niet scherp, maar verloopt eerder gradueel.

Mobiliteitsverenigingen

Dit is een vereniging die zich inzet voor het bevorderen van duurzame mobiliteit. Dit kan de kerntaak van de vereniging zijn of een van de meerdere thema's of via projecten... Een mobiliteitsvereniging heeft dus een maatschappelijke missie op vlak van mobiliteit. NDM laat het aan deze verenigingen zelf om te beslissen of ze zich wel of niet een mobiliteitsvereniging noemen en op die manier deel uitmaken van het mobiliteitsmiddenveld.

Erkende mobiliteitsverenigingen

Verenigingen erkend op basis van het decreet mobiliteitsverenigingen van 2004. (<https://www.vlaanderen.be/mobiliteit-en-openbare-werken/vrker/mobiliteitsverenigingen>)

NDM

Afkorting voor Netwerk Duurzame Mobiliteit vzw.

Lidorganisaties

De leden van NDM. Het netwerk staat open voor ieder lid met rechtspersoonlijkheid, dus ook voor bijvoorbeeld bedrijven, lokale besturen en academische instellingen. Particuliere personen kunnen geen lid worden. De leden van Netwerk Duurzame Mobiliteit werken samen vanuit vier gedeelde principes die beschreven worden in ons handvest. Als lid schaar je je achter deze principes. Dit handvest geeft ook vorm aan de visie en waarden die NDM hanteert. (zie volgend hoofdstuk). Enkel mobiliteitsverenigingen kunnen stemrecht krijgen in onze AV.

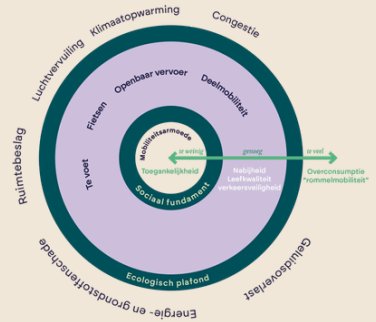
Ons netwerk, het netwerk

Het netwerk van NDM zijn alle lidorganisaties, dus ook leden met een bredere maatschappelijke missie die linken met duurzame mobiliteit en ons handvest onderschrijven.

1. Wie zijn we?

Netwerk Duurzame Mobiliteit in 1 oogopslag 2026

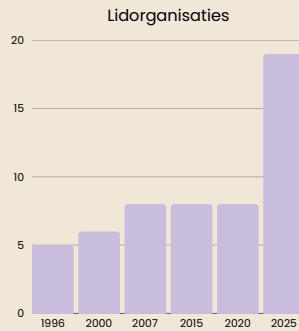
Netwerk Duurzame Mobiliteit werkt aan een samenleving waarin iedereen, zonder onderscheid, zich met minimale negatieve effecten voor mens en planeet, vrij kan verplaatsen. Duurzame mobiliteit speelt zich dus af tussen een sociaal fundament en een ecologisch plafond.



Netwerk Duurzame Mobiliteit
Naar Kate Raworth en Kris Peeters



7 teamleden
9 bestuurders



19 lidorganisaties

7 bouwstenen

Three icons representing the '3 V's': 1. A person with a shopping bag (Verminderen), 2. A bicycle (Verschuiven), and 3. A cloud with a leaf (Verschonen).

3 V's

An icon showing a person on a bicycle, a person in a wheelchair, and a person walking, with the letters S, T, O, P arranged around them.

nabijheid

An icon showing three interconnected circles with link symbols.

mobiliteitsknooppunten

An icon showing a car on a road.

auto

An icon showing a person walking a dog and a person on a bicycle in a park setting.

leefkwaliteit

An icon showing a flask with bubbles and a group of hands holding a circle.

participatie cocreatie experiment

An icon showing a person in a wheelchair.

zorgzame mobiliteit

1.1 Missie

Netwerk Duurzame Mobiliteit werkt aan een samenleving waarin iedereen, zonder onderscheid, zich met minimale negatieve effecten voor mens en planeet vrij kan verplaatsen. Duurzame mobiliteit speelt zich dus af tussen een sociaal fundament en een ecologisch plafond.

1.2 Visie

Ecologische en sociale uitdagingen pakken we als netwerkorganisatie samen met onze leden aan. Die netwerkfunctie is de unieke opdracht die we voor onszelf zien om onze missie te verwezenlijken. Wij zetten ons in om de transitie naar een duurzaam en rechtvaardig mobiliteitssysteem te versnellen. Dit doen we samen met onze leden. Vanuit onze missie en ons gedeeld waardenkader, werken we aan een ideale toekomst die onze visie weerspiegelt.

We werken samen aan een duurzaam en rechtvaardig mobiliteitssysteem. Ecologische en sociale uitdagingen pakken we samen aan. Wij delen met onze leden een visie op een rechtvaardige en duurzame wereld. Hoe dit systeem eruit ziet, visualiseren we met de mobiliteitsdonut. Om dit systeem te realiseren gebruiken we onze 7 bouwstenen om over duurzame mobiliteit na te denken en oplossingen te formuleren.

We werken samen in een open en inspirerend netwerk

Om duurzame mobiliteit te realiseren verbinden we organisaties die samen met ons streven naar duurzame mobiliteit in een open en inspirerend netwerk. Organisaties in ons netwerk zijn gelijkwaardig.

Open dialoog en wederzijds respect

Elke organisatie heeft eigen standpunten en strategieën. We erkennen de eigenheid en respecteren elkaars meningen en keuzes. De kracht van ons netwerk is de open dialoog en het georganiseerd meningsverschil tussen deze visies. Met NDM nemen we standpunten in rond bepaalde thema's en dossiers. Onze individuele leden zijn niet gebonden aan de standpunten van onze organisatie en omgekeerd. De standpunten van onze organisatie komen wel steeds tot stand in samenwerking met de leden. Ze worden gedragen door voldoende leden.

Wederkerigheid en verantwoordelijkheid

De samenwerking in ons netwerk gebeurt vanuit een principe van wederkerigheid. Onze leden maken gebruik van het netwerk en geven er ook iets voor terug. Een engagement gaat gepaard met verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Wie zich engageert in een project van ons netwerk is bereikbaar, beantwoordt vragen en neemt het werk op waarvoor die zich heeft geëngageerd. We ondersteunen elkaar en handelen in lijn met onze missie, visie en waarden.

We geloven dat kennis, communicatie en inspraak belangrijke hefboomen zijn om de transitie naar duurzame mobiliteit mogelijk te maken.

Kennis

We werken samen aan het opbouwen, bundelen en ontsluiten van kennis over duurzame mobiliteit. Deze kennis is onderbouwd. De standpunten die we innemen zijn evidence-based en gebaseerd op actueel onderzoek. De bundeling van organisaties in een netwerk leidt tot kennisopbouw en -deling.

Communicatie

Met NDM werken we aan open, heldere en transparante communicatie. We zijn ons bewust van de kracht van taal. We creëren verbindende communicatieframes die de positieve beeldvorming rond duurzame mobiliteit kracht bijzetten.

Inspraak

Met NDM geloven we in de kracht van participatieve en co-creatieve processen die bottom-up verlopen. Gedragen beslissingen kunnen enkel tot stand komen met voldoende inspraak van stakeholders. Op die manier geven we samen vorm aan de toekomst van de organisatie. Tegelijk geloven we ook dat inspraak cruciaal is om een samenleving te organiseren. Democratie is een continue dialoog waarin meningsverschillen de basis zijn voor sterke besluitvorming.

1.3 Waarden

De volgende kernwaarden bepalen de identiteit van Netwerk Duurzame Mobiliteit.

Duurzaamheid en rechtvaardigheid

Met NDM plaatsen we duurzaamheid en rechtvaardigheid in het hart van onze werking. Ecologische en sociale uitdagingen pakken we samen aan. Het is de plicht en de verantwoordelijkheid van iedereen om te zorgen voor het leven op aarde voor de huidige en toekomstige generaties. De lasten en voordelen worden eerlijk verdeeld. Zo beschermen en empoweren we kwetsbare groepen.

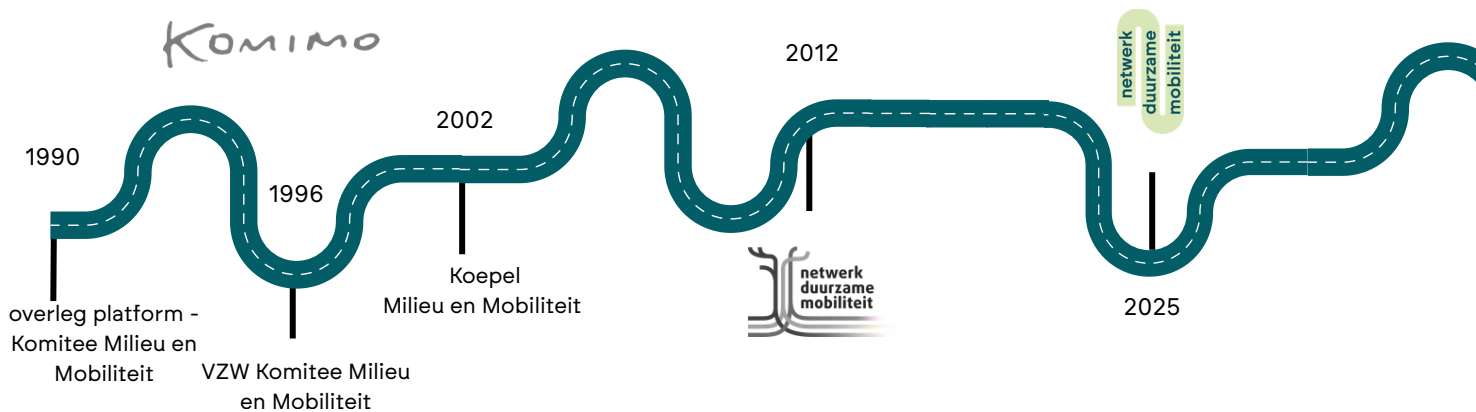
Inspiratie

Met NDM inspireren we mensen, beleidsmakers en organisaties door nieuwe ideeën te stimuleren, initiatieven te versterken, experimenten te belichten, succesvolle voorbeelden onder de aandacht te brengen en samenwerkingen te valideren.

Ontmoeten en samenwerken

Met Netwerk Duurzame Mobiliteit zetten we maximaal in op ontmoeting. We geloven in de kracht van netwerken en zorgen voor ontmoetingen die dit bewerkstelligen. We zetten in op verbinding tussen mensen, collega's, organisaties, initiatieven, overheid, bedrijven,...

1.4 Een kleine geschiedenis



1990 - Komitee Milieu en Mobiliteit

Komimo wordt omstreeks 1990 opgericht als **overlegplatform** van verenigingen om aan een duurzaam mobiel Vlaanderen te werken. De organisaties die aanvankelijk onder de noemer Komitee Milieu en Mobiliteit bijeenkomen, zijn Bond Beter Leefmilieu, Belgische Vereniging van Natuur- en Vogelreservaten, Greenpeace België, Taxistop, Fietsoverleg Vlaanderen, Bond van trein-, tram- en busgebruikers en Langzaam Verkeer. Het overleg werkt samen aan beleidstandpunten en zet enkele gezamenlijke campagnes op, zoals Zondagen zonder.

In 1996 treedt de pas opgerichte Fietzersbond toe en worden jaarlijks twee campagnes rond duurzame mobiliteit georganiseerd.

1996 - vzw Komitee Milieu en Mobiliteit

Op 26 september 1996 wordt de vzw opgericht door Fietzersbond, Langzaam Verkeer (vandaag Mobiel 21), Centrum voor Positieve Aanwending (vandaag M Pact), Bond van Trein-, Tram- en Busgebruikers (vandaag TreinTramBus) en Bond Beter Leefmilieu. In 2000 treedt de Voetgangersbeweging toe als lid en wordt er meegewerkt aan het Europese TAPESTRY-onderzoeksproject (Travel Awareness Publicity and Education supporting a Sustainable Transport Strategy in Europe). Binnen dat project gebeurt onderzoek naar het effect van communicatiecampagnes rond mobiliteit, met als cases de Week van de Zachte Weggebruiker en de Week van Vervoering. Het concept wordt twee jaar later uitgebreid tot European Mobility Week.

2002 - Koepel Milieu en Mobiliteit (Komimo)

In 2002 wijzigt de naam van het overlegplatform in Koepel Milieu en Mobiliteit. Het decreet van 13 februari 2004 omschrijft de erkenningsvoorwaarden waaraan de koepel van de mobiliteitsverenigingen in Vlaanderen moet voldoen. In het Besluit van de Vlaamse regering (28 mei 2004) worden concrete voorwaarden voor de subsidiëring als koepelorganisatie omschreven. Komimo krijgt bovendien een aanvullende subsidie toegekend voor de coördinatie van één of meer mobiliteitscampagnes. In 2007 sluiten ook Trage Wegen en Autopia (vandaag Way To Go) aan.

In deze periode wordt een mobiliteitscampagne georganiseerd in september: de Week van de Mobiliteit. Daarnaast lanceert Komimo het permanente campagneonderdeel SMOVE.be, een website voor iedereen die wil bijdragen aan duurzame mobiliteit.

2012 - Netwerk Duurzame Mobiliteit

In 2012 wordt de naam Netwerk Duurzame Mobiliteit. De aangesloten organisaties zijn Bond Beter Leefmilieu, Fietsersbond, Mobiel 21, Taxistop, Trage Wegen, Autodelen.net, TreinTramBus en de Voetgangersbeweging. Daarnaast was er een 'compagnon'-werking voor organisaties die geen lid waren. In 2023 wordt het netwerk opengesteld en steeg het aantal leden. In 2025 worden ook de statuten aangepast met het oog op meer diversiteit bij de lidverenigingen. Elke soort organisatie met een rechtspersoonlijkheid kan sindsdien toetreden als lid, uiteraard mits het onderschrijven van de missie en visie. De Algemene Vergadering wordt voorbehouden voor organisaties opgericht uit de burgersamenleving en zonder winstoogmerk. Vandaag telt Netwerk Duurzame Mobiliteit 21 leden.

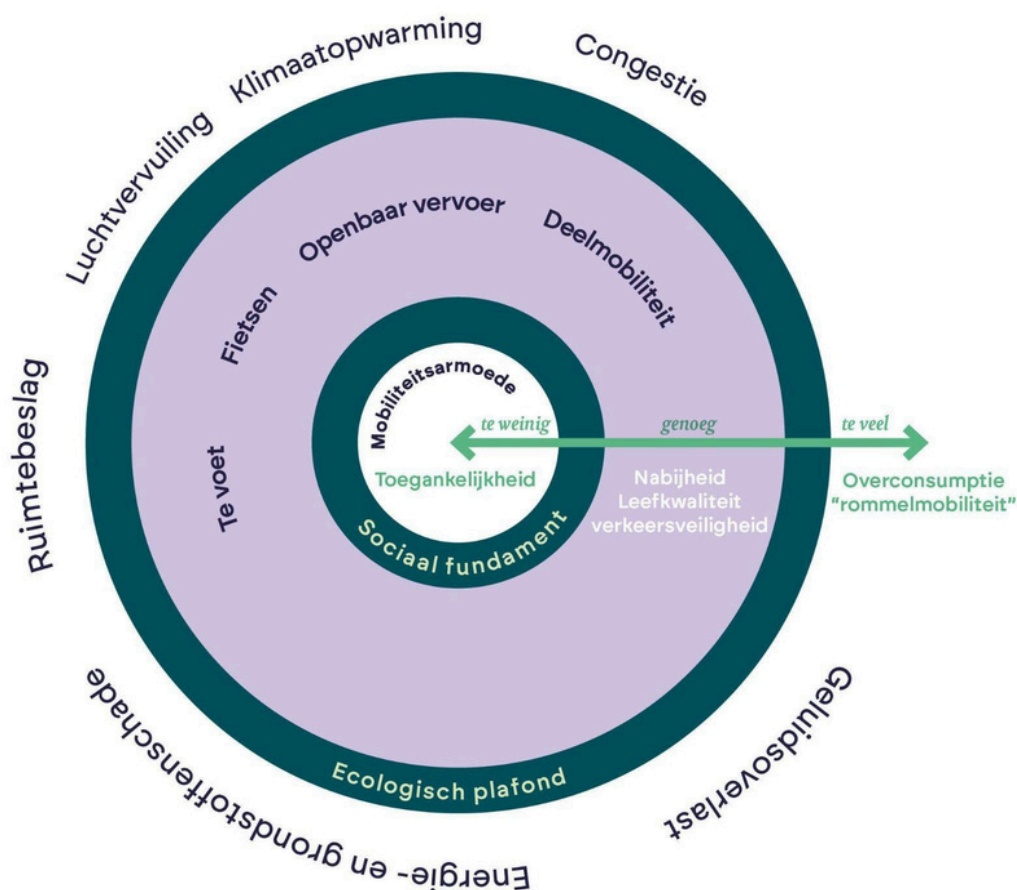
2. Contextanalyse

2.1 Wat is duurzame mobiliteit?

Duurzame mobiliteit leggen we uit met de mobiliteitsdonut. Mobiliteit is noodzakelijk om deelname aan de maatschappij te garanderen. Elk individu heeft nood aan een minimale toegang tot mobiliteit om deel te kunnen nemen aan het maatschappelijke leven. In de mobiliteitsdonut heet dit het sociaal fundament. Wie te weinig toegang heeft tot mobiliteit is 'mobiliteitsarm'. Een mobiliteitssysteem dat aan iedereen toegang biedt, is inclusief.

Mobiliteit legt ook een grote druk op onze leefomgeving en op ecosystemen: we zijn met steeds meer, nemen steeds meer plaats in en economische groei is voor velen een doelstelling. Te veel mobiliteit leidt tot klimaatopwarming, luchtvervuiling, geluidsoverlast, file, verkeersonveiligheid ... Overconsumptie van mobiliteit leidt tot een niet-duurzame situatie waarbij we het ecologisch plafond van onze leefwereld overschrijden.

Duurzame mobiliteitsoplossingen zijn georganiseerd binnen deze grenzen.



Netwerk Duurzame Mobiliteit
Naar Kate Raworth en Kris Peeters

2.2 Context en trends aan de hand van de zeven bouwstenen.

Duurzame mobiliteit realiseren is een 'wicked problem', een taai en moeilijk op te lossen beleidsprobleem met veel verschillende deelproblemen dat vanuit verschillende invalshoeken benaderd kan worden. NDM gebruikt zeven bouwstenen om over duurzame mobiliteit na te denken en oplossingen te formuleren. Onze inspiratie voor de bouwstenen vonden we in het werk van professor Luca Bertolini. Deze zeven bouwstenen staan niet los van elkaar, maar elk vanuit hun specifieke invalshoek kunnen ze inzichten bieden om over mobiliteit na te denken en om mobiliteitsoplossingen te bedenken. Op het terrein zullen mobiliteitsoplossingen dikwijls een combinatie van deze bouwstenen zijn. Aan de hand van de zeven bouwstenen schetsen we de context en tendensen die voor Netwerk Duurzame Mobiliteit belangrijk zijn voor de verdere opbouw van het meerjarenplan en voor de strategie die we als netwerkorganisatie kiezen als antwoord op uitdagingen binnen die context. De zeven bouwstenen zullen ook in de ontwikkeling van ons beleidswerk onze inhoudelijke leidraad zijn voor de periode 2026-2031. Onze strategische doelstellingen die eerder netwerkgericht zijn, kruisen we voortdurend met deze bouwstenen.



Bouwsteen 1: De 3 V's

De 3 V's bieden een kapstok om na te denken over mobiliteitsvragen. De volgorde is daarbij van belang: we moeten in de eerste plaats verminderen, als dat niet lukt moeten we verschuiven en tot slot moeten we verschonen.



De eerste vraag in deze denkoefening is dus of het aantal verplaatsingen of het aantal kilometers kan verminderen. Vervolgens moet bekeken worden welk vervoermiddel het meest geschikt is. De modal shift is het begrip dat uitlegt dat we moeten verschuiven (to shift) naar duurzame vervoersmodi. De Vlaamse regering schuift de ambitieuze doelstelling naar voren om tegen 2030 50% van alle verplaatsingen in Vlaanderen duurzaam te maken. Eenmaal de reisafstand verkort is en de mensen het meest geschikte vervoermiddel gebruiken, kan de impact van de verplaatsing verder beperkt worden door de technologie te verschonen. Elektrificatie van gemotoriseerde voertuigen is daarbij meestal de aangewezen oplossing omdat het de uitstoot van CO₂ en andere schadelijke gassen beperkt.

Context en Trends

- De Belgische bevolking blijft verder groeien, gezinnen worden kleiner en er zijn meer alleenstaanden en eenoudergezinnen. Dat heeft tot gevolg dat er almaar meer gemotoriseerde voertuigen onderweg zijn en dat het totaal aantal afgelegde voertuigkilometers ook blijft toenemen.
- De klimaatopwarming versnelt en brengt enorme risico's met zich mee. Mobiliteit blijft een van de grote oorzaken van CO₂-uitstoot (12% van de totale CO₂-uitstoot in de EU).
- De elektrificatie van het wagenpark is ingezet. Het aantal elektrische voertuigen steeg van 23.983 in 2020 naar 395.188 in 2025. Dit brengt ook nieuwe uitdagingen op het vlak van netsterkte, laadinfrastructuur en energiebehoefte.
- De modal split wordt duurzamer. Vooral de fiets neemt een groter aandeel in het verplaatsingsgedrag. Het succes van de elektrische fiets en fietsleasing spelen daarin een rol. Ook de investering van de Vlaamse Overheid in de fiets loont. In de logica van de 3 V's is enkel een verduurzaming van de modal split volgens NDM niet voldoende. Het totaal aantal voertuigkilometers zou ook moeten dalen.
- Ambitieuw Europees, Federaal en Vlaams mobiliteits- en omgevingsbeleid lijkt onder druk te staan. Zo wordt bijvoorbeeld de uitfasering van de fossiele verbrandingsmotor in vraag gesteld, wordt de uitrol van LEZ on hold gezet en raakte een Federaal sociaal klimaatplan moeilijk ingediend.
- De digitale revolutie heeft onze mobiliteit al stevig getransformeerd op elk vlak en zal dat ook verder blijven doen. Ook in mobiliteit is de digitale revolutie een gamechanger (MAAS, zelfrijdende auto, Floating Car Data, ...).

Bouwsteen 2: Nabijheid

Een duurzame verplaatsing over een korte afstand doe je te voet of met de fiets. De inrichting van de publieke ruimte in kernen gebeurt logischerwijs vanuit het perspectief van voetgangers en fietsers als belangrijkste gebruikers. Mobiliteitsdeskundigen noemen dit het STOP-principe. In modernere benaderingen voegt men aan dat model ook zaken toe die deelmobiliteit en MAAS meenemen. Die modellen krijgen dan namen zoals het STOMP-principe of een heel genuanceerde Mobiliteitspiramide die ook vliegverkeer en deelmobiliteit inschaalt in het model. Een concept zoals de 15-minutenstad legt uit hoe een stedelijke omgeving georganiseerd kan zijn met het oog op meer nabijheid. In een landelijke context gaat het vooral over de uitwerking van visies op kernversterking.

Context en Trends

- De economische realiteit van kleine dorpen en gemeenten zorgt ervoor dat handelaren deze kernen verlaten. Deze tendens werkt averechts op het streven naar nabijheid en duurzame mobiliteit.
- De ruimtelijke verneveling en historisch gegroeide lintbebouwing zorgt in Vlaanderen voor een moeilijke en complexe context om nabijheid te organiseren.
- De fiets is het vervoersmiddel bij uitstek in een context waar nabijheid goed is georganiseerd. Fietsbeleid is op alle politieke niveaus sterk gegroeid. Vlaanderen wordt meer en meer een koploper in fietsbeleid, mede dankzij de Fietsersbond en Fietsberaad als stevige tandem.
- Meer en meer zien we dat er ook actief een voetgangersbeleid wordt ontwikkeld. Zowel bij lokale overheden als bij middenveldorganisaties is er meer initiatief rond voetgangers.
- De manier waarop fietsers, voetgangers en steppers met elkaar in contact komen op de beperkte ruimte veroorzaakt soms conflict. De media gaan hier nogal polariserend mee om en vergeten vaak de olifant in de kamer te benoemen, namelijk de enorme ruimte die nodig is voor auto-infrastructuur.
- De vzw Trage Wegen zette in de afgelopen 25 jaar een volledig patrimonium trage wegen dat dreigde verloren te gaan opnieuw op de kaart. Vandaag voeren lokale en provinciale besturen een sterk tragewegenbeleid.
- Telewerk heeft sinds corona zijn intrede gemaakt en helpt om nabijheid te organiseren. De niet-thuiswerkdagen dinsdag en donderdag zorgen echter voor extra congestie. OVG7 maakt duidelijk dat telewerkers niet minder verplaatsingen maken, maar ze verplaatsen zich op thuiswerkdagen wel over kortere afstanden. Telewerk is dus wel een hefboom voor meer duurzame mobiliteit, maar niet de silver bullet die ervoor zorgt dat we minder mobiliteitsinfrastructuur nodig hebben.

Bouwsteen 3: Mobiliteitsknopen

Duurzame Mobiliteit organiseren we best vanuit een knooppuntlogica en het idee van combimobiliteit. In Vlaanderen wordt dat idee geoperationaliseerd in het decreet Basisbereikbaarheid. De trein is daarbij de ruggengraat van het systeem. Bussen takken aan op die lijnen en volgen veel rechttere trajecten met minder haltes onderweg. Via goed uitgebouwde knooppunten (Hoppinpunten) kunnen mensen vlot overstappen van het ene vervoermiddel op het andere om zich tussen twee bestemmingen te verplaatsen. Op de verschillende knooppunten vind je ook vervoersoplossingen op maat zoals deelwagens, deelfietsen of zelfs een pakjesautomaat.

Context en Trends

- Openbaar vervoer (Trein, Tram, Bus, Metro) is in Vlaanderen goed voor slechts 5% van de Modal Split (Bron: departement MOW, OVG7)¹. Duurzame mobiliteitsexperts zien als oorzaak hoofdzakelijk een gebrek aan ambitieniveau en dus een gebrek aan investeringen en werkingsmiddelen bij zowel De Lijn als de NMBS.
- De keuze voor basisbereikbaarheid is na een gefaseerde uitrol nog steeds niet op volle snelheid. De onderfinanciering van De Lijn ondergraaft de geloofwaardigheid van deze 'budgetneutrale' koerswijziging.
- Er blijft consensus bij beleidsmakers dat de organisatie van mobiliteitsknopen van belang is. Te weinig is er echter ook een duidelijke visie op Transit Oriented Development, het idee dat de mogelijkheid om zich te verplaatsen voorafgaat aan een ruimtelijke ontwikkeling en niet omgekeerd.
- Fiets- en stepdelen maakten een enorme opmars in de laatste jaren. Het overstapmodel van openbaar vervoer op deze deelfietsen en -steps slaat aan.
- De Vlaamse overheid lijkt te aarzelen om het Hoppin-merk vol de wind in de zeilen te geven. Zo vermeldt de beleidsnota van minister De Ridder nergens het belang van de versterking van het merk, ondanks een heroriëntatie ervan op de doelstelling modal shift.

¹ Bron: Federaal Planbureau, 2025

Bouwsteen 4: De auto

Om een volwaardige deelname aan het maatschappelijk leven te garanderen, hebben we ook auto's nodig. Echter, auto's moeten een alternatief zijn en niet de enige optie. Vandaag leven we te veel in een auto-afhankelijke samenleving. Vooral hogere inkomensgroepen en beleidsmakers zijn de aandrijvers van een narratief dat resulteert in autogebruik als norm met alle negatieve gevolgen vandien: verkeersonveiligheid, klimaatimpact, sociale uitsluiting, ... (Van Eenoo, 2024). Er is nood aan een systeemverandering die de privé-auto minder centraal stelt in het mobiliteitsbeleid.

Context en Trends

- Het totaal aantal afgelegde kilometers en het totaal aantal voertuigen blijft verder groeien, hoofdzakelijk door de continu groeiende bevolking. De Vlaamse en Federale overheid voeren nog te veel een en-en-beleid i.p.v. volop te kiezen voor een beleid gericht op minder privéwagengebruik.
- Het aantal salariswagens blijft gestaag verder groeien (vandaag zo'n 20% van alle geregistreerde wagens) ondanks de gigantische maatschappelijke kost. De directe fiscale kost wordt geraamd op 4 à 6 miljard euro (Rekenhof, 2024). Daarbij wordt nog geen rekening gehouden met indirecte kosten door verkeersongelukken, slijtage van het wegdek, milieu-impact ... Het Federaal Planbureau raamt de winst voor de schatkist op 3 tot 6 miljard euro bij toepassing van slimmere verloningsprincipes.
- Auto's worden almaar zwaarder en breder. (Brussel Mobiliteit, 2024)² Dat heeft een negatieve impact op ruimtebeslag, verkeersveiligheid, grondstofgebruik, rechtvaardige transitie, klimaat en luchtkwaliteit.
- Technologie voor zelfrijdende voertuigen is op meerdere plaatsen in de wereld al uitgerold. Ook in Vlaanderen bestaan pilotprojecten. De juridische kaders voor een brede uitrol in Vlaanderen ontbreken nog. Deze nieuwe technologie wordt waarschijnlijk een gamechanger.
- Deelwagengebruik groeit. Het draagvlak voor deelmobiliteit is groot. Alle politieke partijen in Vlaanderen zijn voor. Met 6,6 deelauto's per tienduizend inwoners heeft Vlaanderen het hoogste aanbod aan deelauto's in Europa (Way To Go, 2025).
- Het Geïntegreerd Investeringsprogramma (GIP) van de Vlaamse Regering is een uitdrukkelijke keuze voor nieuwe mobiliteitsinfrastructuur. Een groot deel van het budget gaat naar de aanleg van nieuwe auto-infrastructuur. Een risico op de lange termijn is dat ten gevolge van olopemde beschikbaarheidsvergoedingen voor PPS-constructies, de beleidsruimte voor andere projecten en zelfs ander mobiliteitsbeleid onder druk zal komen te staan. MOW voorziet een impact op de Vlaamse begroting van 1 tot 1,5 miljard euro vanaf 2030.

² Bron: [Brussel Mobiliteit, 2024](#)

Bouwsteen 5: Leefkwaliteit

Straten waar mensen wonen, moeten we in de eerste plaats ook voor hen ontwerpen. In die zin moeten we onze woonstraten dus terug in de eerste plaats leren zien als een leefruimte en in tweede instantie pas als een verkeersruimte. Minder verkeer leidt tot meer interactie met de burens. We weten dat meer sociale interactie leidt tot een groter geluksgevoel, een betere gezondheid en een langer leven.

Context en Trends

- De kwaliteit van woonomgevingen ging er in de laatste decennia sterk op vooruit. Er is een groeiend bewustzijn bij beleidsmakers dat de doorstroming van autoverkeer ondergeschikt is aan leefkwaliteit. In mindere mate is er wel een tendens van verworvenheden die alsnog worden teruggedraaid (bv. circulatieplannen Gent en Leuven)
- Vanuit het middenveld werden sociaal innovatieve praktijken ontwikkeld die inzetten op de leefkwaliteit en klimaatrobustheid van straten: tegelwippen, tuinstraten, speelstraten ... Deze innovaties zijn ondertussen structurele praktijken geworden bij veel lokale besturen.
- In het maatschappelijk middenveld zien we nieuwe verenigingen die een betere leefkwaliteit naar voren schuiven als belangrijke missie (Ringland, Recht op Lucht, Gents Milieu Front ...)
- Gemeentebesturen staan voor de opdracht om een nieuwe wegencategorisering te implementeren. De uitrol van de nieuwe wegencategorisering kan een hefboom zijn om op wegen zonder doorstroomfunctie veel meer te vertrekken van het STOP-principe.
- Het kindperspectief en de 8-80-benadering vinden ingang. Dit is het idee dat de publieke ruimte ontworpen moet worden op maat van kinderen en ouderen. Als de publieke ruimte bruikbaar is voor die groepen, dan is ze bruikbaar voor iedereen.

Bouwsteen 6: Participatie en experiment

Met NDM zijn we van oordeel dat de organisatie van betrokkenheid van de burgersamenleving en het maatschappelijk middenveld bij mobiliteitsbeleid van het grootste belang zijn. Het opzetten van experimenten is noodzakelijk om bij te leren over duurzame mobiliteitsoplossingen. Een gemeentebestuur kan dat doen door bijvoorbeeld leefstraten of speelstraten te organiseren. Een bedrijf door de testkaravaan van een provincie in te huren zodat medewerkers kunnen experimenteren met verschillende soorten fietsen om de woon-werkverplaatsingen te maken. Ook sociale innovatie is belangrijk met het oog op gedragsverandering. Het verankeren van deze experimenten in structurele participatiekaders en -visies is eveneens een opdracht. Die participatie kan zich afspelen in een continuüm tussen louter informeren aan de ene kant en aan de andere kant cocreatie en ruimte maken voor het eigen initiatief van burgers. Tussen die uitersten in bestaan veel verschillende werkvormen die elk op hun manier van belang zijn in het democratisch proces.

Context en Trends

- Over de laatste vijf decennia heen zien we dat de overheid veel meer aandacht kreeg voor participatie van de burgersamenleving bij omgevingsbeleid en mobiliteitsbeleid. Inspraak bij omgevingsprojecten is juridisch verankerd. Het standstill-principe in onze grondwet garandeert zorg voor onze leefomgeving.
- De subsidiëring van sociale innovatie en experiment staat onder druk door de besparingsmaatregelen van de Vlaamse overheid. De subsidielijnen voor mobiliteitsprojecten en actieprogramma's binnen het decreet mobiliteitsverenigingen en -projecten, werd stelselmatig afgebouwd.
- De Vlaamse regering onderneemt pogingen om inspraak vanuit de burgersamenleving bij het vergunningenbeleid te vereenvoudigen. Men wil participatie vroeger en beter in projectprocessen organiseren. Het risico bestaat dat men in de feiten de inspraak verkleint.
- Participatie op het niveau van de Vervoerregiowerking blijft quasi onbestaande. De Vlaamse overheid heeft nauwelijks een strategie om de participatie te organiseren.

Bouwsteen 7: Zorgzame mobiliteit

Mobiliteit garanderen voor iedereen is noodzakelijk om iedereen op een volwaardige manier te laten participeren in de samenleving. Actie ondernemen om tot een inclusief mobiliteitssysteem te komen dat mobiliteitsarmoede terugdringt, is nodig. Inclusiviteit van het mobiliteitssysteem moet een aandachtspunt zijn bij elk van de zes vorige bouwstenen. Een aparte benadering vanuit het perspectief van zorgzaamheid laat toe om nog heel specifieke acties te formuleren die het idee van inclusiviteit kracht bijzetten. Zorg dragen voor elkaar moet een evidentie zijn. Netwerk Duurzame Mobiliteit onderschrijft Vision Zero die stelt dat in ons verkeer geen dodelijke slachtoffers mogen vallen. Daarvoor hebben we zaken nodig zoals een veralgemeende zone 30 in bebouwde kom, conflictvrije kruispunten en vergevingsgezinde weginfrastructuur. Verder zijn er ook initiatieven die mensen in armoede en mensen met een beperking toegang geven tot mobiliteit.

Context en Trends op het vlak van mobiliteitsrechtvaardigheid

- Volgens Statbel heeft in 2024 ongeveer 18,3% van de bevolking een risico op armoede of sociale uitsluiting (AROPE). Een gebrekkige toegang tot mobiliteit is daarbij zowel oorzaak als gevolg en veroorzaakt een neerwaartse armoedespiraal.
- Mensen in mobiliteitsarmoede ervaren een dubbele ongelijkheid: Ze hebben minder toegang tot verplaatsingsmogelijkheden én zijn vaker slachtoffer van de schadelijke effecten van mobiliteit zoals luchtvervuiling. (Reset Vlaanderen, 2024)
- Een vergrijzende bevolking brengt uitdagingen op het vlak van mobiliteitsarmoede. De groep die zich moeilijker kan verplaatsen omwille van de eigen mobiliteit wordt groter.
- Er is genderongelijkheid in mobiliteit: zo zijn bijna twee op de drie salariswagens van een man en hebben vrouwen meer kans op ernstige letsels bij een auto-ongeval.
- De onderfinanciering van het openbaar vervoer vergroot de mobiliteitsarmoede. Vervoer op Maat slaagt er tot op vandaag niet in om mobiliteit voor iedereen te garanderen. De Lijn levert wel inspanningen op het vlak van integrale toegankelijkheid van bushaltes.
- In het maatschappelijk middenveld ontstonden tal van initiatieven die op een positieve manier sociale innovatie inzetten in de strijd tegen mobiliteitsarmoede: een fietsbieb, fietsscholen voor volwassenen, het fonds een Fiets voor Iedereen ...

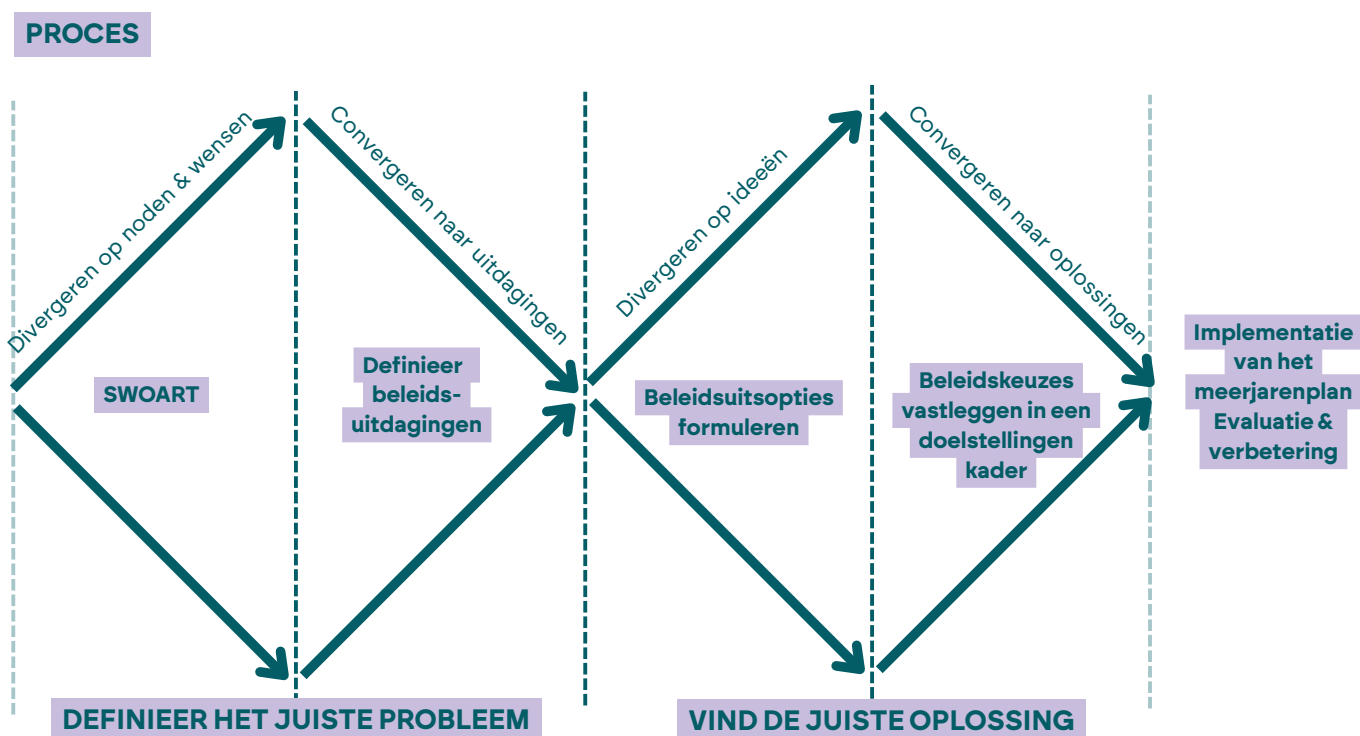
Context en trends op het vlak van verkeersveiligheid

- Het aantal verkeersdoden daalde in de afgelopen decennia. De belangrijkste oorzaak voor die daling is het steeds veiliger worden van auto's voor de inzittenden. Het aantal fietsdoden daalt verhoudingsgewijs, maar jammer genoeg niet in absolute aantallen.
- De meeste letselongevallen gebeuren tussen personenwagens en fiets (22%), de tweede in de rang is een letselongeval tussen twee of meerdere personenwagens (15%) (Statbel 2022).
- Privésteps zijn doorgebroken als nieuwe vorm van mobiliteit. Ze creëren o.a. op het vlak van verkeersveiligheid nieuwe uitdagingen.
- Ook op het vlak van verkeersveiligheid heeft vergrijzing een impact. Het aantal letselongevallen met de fiets is significant groter dan bij 65-plussers.

3. Proces en strategie

In 2024 en 2025 legden we samen met onze leden, bestuurders en medewerkers een traject af richting dit nieuw meerjarenplan. Daarvoor gebruikten we meerdere methodieken en instrumenten: een bevraging, een-op-eengesprekken, collectieve denkmomenten, ... Voor dat proces gebruikten we de dubbele diamant die twee keer door een divergentie en convergentie van bevindingen gaat. Het planteam, dat bestaat uit drie beroepskrachten en twee bestuurders, begeleidde het proces en maakte de keuzes op basis van alle input.

1. **SWOART:** Met bevragingen en een-op-een interviews analyseerden we onze organisatie op basis van verschillende elementen: sterktes, zwaktes, opportuniteiten, aspiraties, realisaties en bedreigingen.
2. **Definiëren van beleidsuitdagingen:** Door de verschillende elementen in de SWOART met elkaar te confronteren kwamen we tot een set van zes inhoudelijke en drie interne beleidsuitdagingen.
3. **Beleidsopties formuleren:** Samen met onze leden exploreerden we op een planavond de verschillende uitdagingen in tal van mogelijke beleidsopties.
4. **Van beleidsopties naar beleidskeuzes:** Het planteam scoorde en clusterde de opties op basis van verschillende afwegingscriteria. Deze denkoefening resulteerde in beleidskeuzes die we clusterden in een kader van strategische en operationele doelstellingen. Op een tweede planavond met de leden gaven we toelichting bij dat doelstellingenkader. Op basis van de feedback stuurde het planteam finaal het kader bij.



3.1 Zes inhoudelijke en drie interne beleidsuitdagingen

› Inhoudelijke uitdaging 1: Kennisplatform rond duurzame mobiliteit

In ons netwerk is heel veel kennis aanwezig rond duurzame mobiliteit. Een duidelijke strategie om die kennis te ontwikkelen en te benutten kan een drijfveer zijn voor andere ambities: beleidswerk, narratief, netwerkvorming, ...

Kernvraag: Op welke manier kunnen we investeren in een kennisplatform om de expertise binnen het netwerk maximaal te benutten en te ontsluiten (voor beleidsbeïnvloeding, samenwerking en communicatie)?

› Inhoudelijke uitdaging 2: Inzetten op de uitbouw van een sterke beleidspositie

De kennis en de ambities die leven in ons netwerk kunnen we verzilveren met een sterke beleidspositie die tegelijk inzet op aanwezigheid in het publiek debat en lobbywerk achter de schermen.

Kernvraag: Hoe versterken we onze beleidspositie met het oog op impact? Hoe nemen we expliciet positie in, ook als onze leden niet allemaal volgen?

› Inhoudelijke uitdaging 3: Narratief rond mobiliteit veranderen

De manier waarop we over mobiliteit communiceren heeft enorme impact op de oplossingen die we als samenleving bedenken en op het gedrag van mensen. Een bepaad narratief hanteren vanuit een duidelijke visie en strategie is dus belangrijk om impact te genereren.

Kernvraag: Hoe kunnen we een oplossingsgericht en verbindend narratief rond duurzame mobiliteit ontwikkelen? Welke rol speelt NDM daarin: bouwer, versterker, trekker?

› Inhoudelijke uitdaging 4: Dienstverlening opbouwen vanuit samenwerking en expertise van het netwerk

Vanuit het netwerkidee is een gezamenlijke ontwikkeling van dienstverlening een optie. Deze dienstverlening vertrekt vanuit de expertise van de leden en is gericht op afnemers zoals lokale besturen, bedrijven en andere middenveldspelers. NDM zou ook een dienstenaanbod naar haar leden kunnen uitwerken.

Kernvraag: Hoe kunnen we investeren in strategische samenwerking met onze leden en partners om ons aanbod en onze dienstverlening uit te breiden?

› Inhoudelijke uitdaging 5: Experiment

Om duurzame mobiliteit te realiseren, schuiven we met NDM het belang van experiment naar voren als een belangrijk element in de strategie. Het opzetten van sociaal innovatieve praktijken rond mobiliteit heeft een enorm potentieel.

Kernvragen: Hoe zorgen we ervoor dat experiment en sociale innovatie worden opgepikt als katalysator en hefboom voor nieuw mobiliteitsbeleid? Hoe zorgen we ervoor dat experiment en sociale innovatie worden opgepikt zodat het middenveld zich ontwikkelt tot een zichtbaar en essentieel onderdeel van het democratisch bestel, erkend door de samenleving? Hoe bouwen we samen met onze leden en partners aan experimentele projecten?

› Inhoudelijke uitdaging 6: Netwerk verbreden en versterken

Met NDM maakten we enkele jaren geleden de keuze om ons netwerk verder te verbreden en te versterken. De overtuiging is dat een sterk en breed netwerk een belangrijke sleutel is om onze missie als netwerkorganisatie te realiseren.

Kernvraag: Hoe bouwen we NDM als netwerk nog meer uit, zowel in de breedte als in de diepte?

› Interne uitdaging 1: Groei van de organisatie in mensen en middelen

Een team van 7 mensen (4,8 FTE) is te klein om alle verwachtingen op te vangen die er zijn aan NDM als netwerkorganisatie. Als we meer impact willen maken, hebben we meer mensen nodig die samen met ons de missie van NDM realiseren.

Kernvraag: Hoe engageren we meer mensen om samen met ons de missie van NDM te realiseren?

› Interne uitdaging 2: Financiële diversificatie

NDM is heel afhankelijk van de structurele subsidiëring van de Vlaamse overheid via het decreet mobiliteitsverenigingen. Er is nood aan alternatieve financieringsbronnen die zorgen voor meer onafhankelijkheid.

Kernvraag: Hoe kunnen we de afhankelijkheid van structurele subsidiëring verkleinen door andere financieringsbronnen aan te boren?

› Interne uitdaging 3: Focus en kiezen

Er worden vanuit het netwerk heel veel verwachtingen gesteld aan NDM als organisatie. Ja zeggen is fijn, maar neen leren zeggen is soms noodzakelijk. NDM moet als organisatie scherpe keuzes kunnen en durven maken om impact te hebben.

Kernvraag: Hoe kunnen we als organisatie scherpe keuzes maken?

3.2 Van beleidsuitdagingen naar beleidskeuzes

De beleidsuitdagingen werden samen met de leden uitgewerkt in tal van mogelijke beleidsopties. Het planteam plaatste deze verschillende beleidsopties in een matrix tegenover verschillende afwegingscriteria en bepaalde van daaruit welke opties het meest potentieel hadden om de verschillende ambities te realiseren. Aan de hand van het netwerkimpactmodel clusterden we beleidskeuzes en werkten we toe naar een strategisch en operationeel doelstellingskader (zie volgende hoofdstuk).

Het Netwerkimpactmodel

De transitie naar duurzame mobiliteit is een complex probleem, met veel deelaspecten die op elkaar inwerken. Het werken in een netwerk kent ook heel specifieke uitdagingen. Partijen die in een netwerk participeren willen dat het netwerk voor hun organisatie iets oplevert, maar ook voor hun achterban en voor de brede maatschappij. Elke organisatie heeft specifieke verwachtingen. Netwerken rondom ingewikkelde maatschappelijke opgaven kenmerken zich dus door een dubbele complexiteit: ten aanzien van de inhoudelijke vraagstukken (inhoudelijke complexiteit) en ten aanzien van de diversiteit van de betrokken partijen (sociale complexiteit) (De Caluwé en Kaats, 2023).

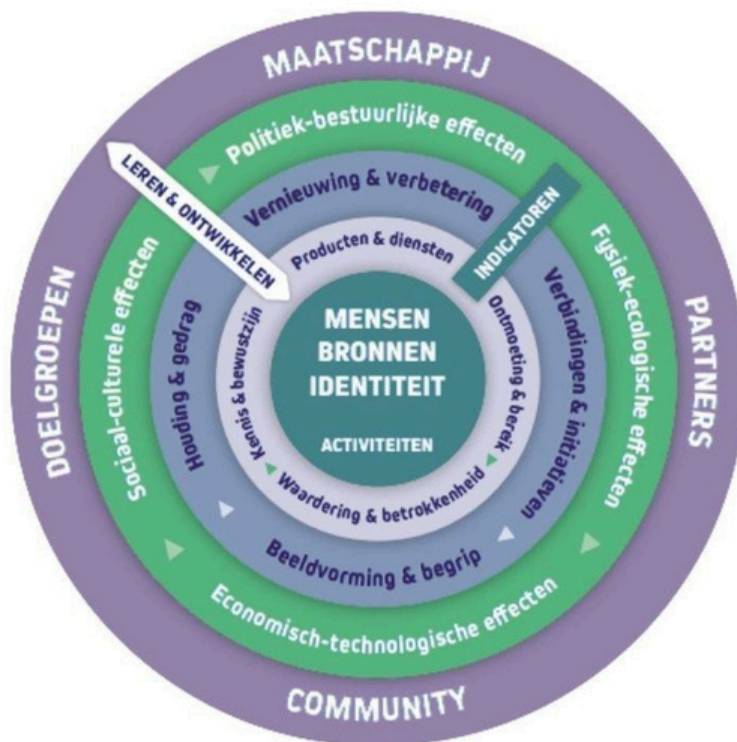
In een snel veranderende context waarin complexe opgaven elkaar in hoog tempo opvolgen, bieden netwerkoplossingen en samenwerking een antwoord. Al deze samenwerkingen vragen veel tijd, middelen en capaciteit. Niet verwonderlijk dus dat de vraag steeds vaker klinkt: wat leveren al die netwerken nu eigenlijk op? Een vraag die steeds gesteld wordt, is voor wie deze samenwerkingen effectief zijn. Je hebt verschillende 'belanghebbenden' die elk een andere waarde uit het netwerk hopen te halen (de buitenste ring in de afbeelding).

1. Maatschappij = De maatschappelijke meerwaarde (de gezamenlijke impact).
2. Doelgroepen = De waarde voor de doelgroep van de deelnemende organisatie (eindgebruiker).
3. Partners = De waarde voor de participerende organisaties, dus onze lid- en partnerorganisaties.
4. Community = De waarde voor het netwerk zelf dus NDM als organisatie en als netwerk.

Het inzichtelijk maken en meten van effecten in een netwerkcontext is geen eenvoudige opgave. Wat verstaan we eigenlijk onder netwerkeffectiviteit? Hoe meten we impact als er zoveel factoren van invloed zijn? En voor wie zijn deze opbrengsten relevant?

We gebruiken hiervoor het Netwerkimpactmodel dat door Common Eye, SvRK en het Leiden Education Fieldlab werd ontwikkeld. Het is een instrument en methode om de impact van netwerken zichtbaar, meetbaar en bespreekbaar te maken.

Het Netwerkimpactmodel gaat minder in op causaliteiten maar probeert te begrijpen hoe de onderlinge beïnvloeding van systemen, relaties en factoren werkt.



Het model

De kern van het Netwerkimpactmodel bestaat uit de georganiseerde bestanddelen. Het is als het ware 'wat je in het netwerk stopt'. Dat kunnen mensen zijn, soms werkgroepleden, bestuurders, ... Het kunnen ook andere hulpbronnen zijn, zoals infrastructuur (website, social media, een fysieke locatie), een werkagenda of jaarprogramma, of financiële middelen. En het is de sociale en inhoudelijke lijm die de betrokken mensen aan elkaar verbindt: hun gezamenlijke missie. In dit netwerk ontplooi de betrokkenen bepaalde activiteiten: bijeenkomsten, projecten, onderzoek, campagnes ...

Deze activiteiten hebben directe uitwerking op de eerste ring met meetbare resultaten, zoals het aantal ontmoetingen en de waardering van betrokkenen. Die directe resultaten hebben mogelijk een doorwerking richting de tweede ring zoals aan het ontstaan of versterken van onderlinge relaties, of ontstaan van nieuwe initiatieven en innovaties. Deze effecten van tweede orde hebben vervolgens weer invloed op de effecten die in de derde ring vermeld staan: zoals sociaal-culturele effecten of economische effecten. Finaal hebben die een impact op de buitenste ring, de zaken die we met ons netwerk in beweging willen zetten. De relatie tussen de bronnen van het netwerk in het centrum en de impact op de buitenste schil, zijn complex en niet altijd makkelijk meetbaar. Vergelijk het met het rimpeleffect van een steen die je in het water gooit.

Kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren

Bij de zoektocht naar het aantonen van het resultaat, de invloed en het effect van ons netwerk, is het belangrijk om zowel aandacht te besteden aan kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren. Aan de hand van enkele kwantitatieve indicatoren per operationele doelstelling leggen we voor onszelf duidelijk meetbare doelen op die heel concreet maken hoe we het netwerk voeden: het aantal activiteiten dat we organiseren, het aantal publicaties dat we brengen, het aantal projecten dat we organiseren, het aantal VTE's in de organisatie, ...

Daarnaast ontwikkelden we ook eerder kwalitatieve indicatoren die ons toelaten om in beeld te brengen hoe ons netwerk de doelstellingen evalueert. We willen dus de tevredenheid en de perceptie in kaart brengen van onze lidorganisaties, partners en doelgroepen. Dat doen we niet enkel met bevestigingen, maar bijvoorbeeld ook met getuigenissen en complexere narratieve en participatieve onderzoeksmethodes.

4. Doelstellingen

Strategische doelstelling 1: Samenwerking in de maatschappelijke vijfhoek is een hefboom voor de mobiliteitstransitie.

Ons netwerk opereert in een groter maatschappelijk geheel. Met de verschillende spelers uit de maatschappelijke vijfhoek zetten we in op wederzijdse uitwisseling en inspiratie. We werken strategisch samen met al deze actoren. Het is de rol van Netwerk Duurzame Mobiliteit om de wisselwerking in dat groter geheel op te zetten.

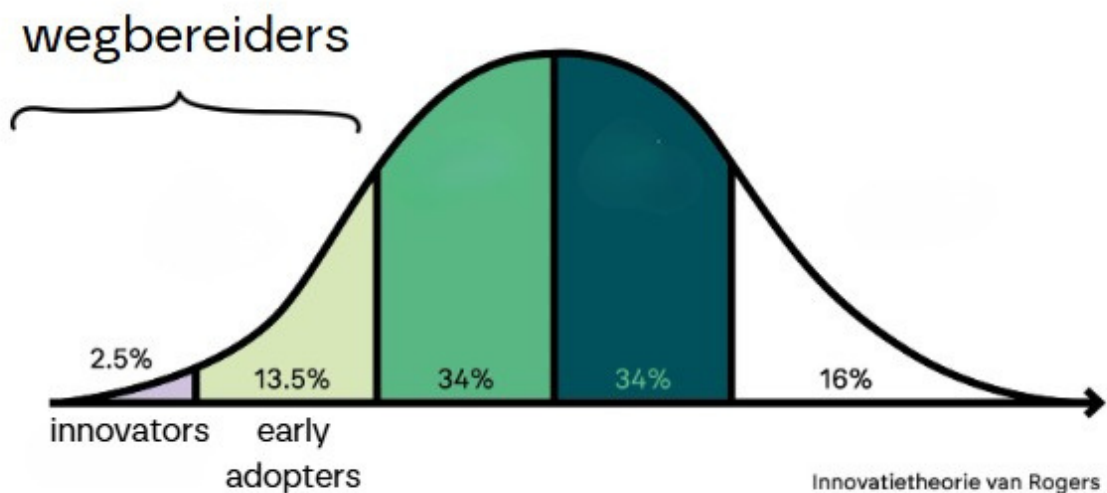


We geloven sterk in gedeelde wijsheid en gezamenlijke kennisopbouw. Samenwerken is cruciaal om tot gedragen resultaten te komen. Gezamenlijke prestaties zijn meer dan de som van de individuele bijdragen, omdat de combinatie van verschillende krachten en specialismen tot een grotere synergie leidt. NDM zal zelden iets alleen doen en zet samenwerken centraal. Enkel door strategisch samen te werken met de verschillende spelers in het veld kunnen we de grote uitdagingen rond mobiliteit en duurzaamheid aanpakken.

OD 1.1 Netwerk Duurzame Mobiliteit verbindt zijn leden in een sterk netwerk. Lidorganisaties voelen zich gewaardeerd en ondersteund.

- **Doelgroep:** lidorganisaties en potentiële lidorganisaties
- **Netwerkimpactmodel:** waardering en betrokkenheid, producten en diensten

Vanuit een gezamenlijke visie op een rechtvaardige en duurzame wereld verenigen we leden in een open netwerk. Deze doelstelling focust op het verbreden en vergroten van ons netwerk en het ondersteunen en waarderen van onze lidorganisaties. We bewaken ons handvest rond lidmaatschap en reiken actief uit naar nieuwe leden. De uitbreiding van het netwerk willen we gefaseerd aanpakken. In de loop van de beleidsperiode spreken we verschillende doelgroepen gericht aan. Leden van Netwerk Duurzame Mobiliteit zijn 'wegbereiders'. Het zijn de 15% 'innovators' en 'early adopters' die bereid zijn snel (mee) te gaan in de transitie naar meer duurzame mobiliteit.



Netwerk Duurzame Mobiliteit ondersteunt zijn lidorganisaties met een waarderende houding zodat ze samen een sterk netwerk vormen rond de missie. We zetten in op en ontwikkelen een cultuur van waarderende benadering. Dit is geen techniek of methode maar een krachtige basishouding. We focussen op wat goed gaat in een organisatie en proberen dit in onze samenwerkingen in te zetten en te versterken. Zo creëren we een optimaal kader waarin de organisaties in staat zijn zich te focussen op hun kerntaken en sterker te worden. Om organisaties te ondersteunen houden we voortdurend de vinger aan de pols en luisteren actief naar organisatienoden. We betrekken ze ook actief bij de ontwikkeling van onze activiteiten. Ondersteuning kan heel breed gaan en heeft als doel om de organisatie te ontzorgen en sterker te maken.

Voorbeeldacties en -interventies

- Met digitaal stakeholdermanagement houden we het netwerk geconnecteerd.
- We nemen gericht actie met oog op de uitbreiding van het netwerk met nieuwe leden.
- We organiseren netwerkverbindende activiteiten.
- Ons 'Handvest lidmaatschap' wordt up-to-date gehouden.
- We ondernemen concrete actie om de waarderende cultuur in het netwerk te installeren: positieve roddelsessies, succesanalyse, training van medewerkers in waarderen werken, ...
- We zijn aanwezig op evenementen van onze leden.
- We ontwikkelen dienstverlening voor onze leden op het vlak van organisatieontwikkeling en administratieve ondersteuning.
- We bevragen onze netwerkimpact regelmatig bij onze leden: tevredenheid, meerwaarde van de samenwerking, identificatie met onze missie en visie, organisatienoden en -wensen.

Outcome

- Netwerk Duurzame Mobiliteit is gegroeid als netwerk, dit manifesteert zich zowel in het aantal lidorganisaties als in de output die het netwerk collectief levert.
- Onze leden voelen zich verbonden in een netwerk.
- Onze leden voelen zich ondersteund en gewaardeerd en nemen ook zelf een ondersteunende en waarderende houding aan.
- Een sterk netwerk is een katalysator voor impact op lokaal en Vlaams mobiliteitsbeleid.

Indicator	2026	Tussentijds	Doel 2031
Aantal lidorganisaties	20	30	60
Lidmaatschapsbijdrage van de leden	€8.500	€12.000	€25.000
Aantal activiteiten voor leden	12	16	24
Leden van NDM voelen zich verbonden	te bevragen	> nulmeting	> tussentijds
Leden van NDM voelen zich gewaardeerd	te bevragen	> nulmeting	> tussentijds
Leden van NDM voelen zich ondersteund	te bevragen	> nulmeting	> tussentijds

OD 1.2 - Door in het netwerk kennis te delen en op te bouwen vergroten we de slagkracht van de partners en van het netwerk zelf.

- **Doelgroep:** lidorganisaties
- **Netwerkimpactmodel:** kennis & bewustzijn

De knowhow en expertise van de verschillende organisaties en partners is groot. Kennis, communicatie en inspraak zijn belangrijke hefboomen om de transitie naar duurzame mobiliteit mogelijk te maken. We werken samen aan het opbouwen, bundelen en ontsluiten van kennis over duurzame mobiliteit. Deze kennis is fact-based en onderbouwd. In die zin is de samenwerking met onderzoeksinstituten binnen de vijfhoek evident. We zien NDM niet als een kennisinstelling, eerder als de organisatie die de collectieve kennis bundelt en verspreidt.

Metten is weten

Gezamenlijke kennis zorgt ervoor dat de slagkracht van ons netwerk vergroot. Hiermee bedoelen we o.a. dat beslissingsmakers dankzij de kennis hun beleid sturen naar duurzame mobiliteit. We ontwikkelen tools om indicatoren te toetsen aan de gewenste verandering. Samen met onze leden werken we aan een set meetbare impactindicatoren die onze missie en visie zichtbaar maken. Onze zeven bouwstenen zetten we daarbij in als leidraad. Concrete voorbeelden van indicatoren kunnen bijvoorbeeld zijn: Vision zero, Modal Split, Walkability index, 3/30/300/3000 ... Het samenspel van thema's en indicatoren met elkaar is de unieke netwerkrol die Netwerk Duurzame Mobiliteit op kennisvlak kan spelen. De ontwikkeling van deze kennis is stevast gericht op onze organisatiedoelstellingen: versterking van het netwerk, ontwikkeling van een narratief en beïnvloeding van het beleid.

Voorbeeldacties en -interventies

- We delen kennis tijdens evenementen zoals de inspiratiedag, tijdens collega-groepen en via mails en website, via lerende netwerken ...
- We organiseren activiteiten specifiek gericht op kennisdeling: studiedagen, vormingen en webinars zoals de introductiesessies voor nieuwe medewerkers, de vorming 'participatie en mobiliteit' ...
- Onze communicatiestrategie geeft aandacht aan kennisdelen in het netwerk.
- We bouwen gezamenlijk kennis op tijdens projecten en activiteiten maar ook in de gezamenlijke campagnefocus en de jaarlijkse publicatie (Notenkraker).
- We bouwen en onderhouden een dashboard meetbare indicatoren, gebaseerd op de 7 bouwstenen voor duurzame mobiliteit.

Outcome

- Samen kennis delen en opbouwen is een drijvende kracht voor de samenwerking tussen de lidorganisaties.
- 1+1=3. Door kennis met elkaar te delen en door samen kennis op te bouwen ervaren onze lidorganisaties ook een groei van hun eigen organisaties.

Indicator	2026	Tussentijds	Doel 2031
Aantal publicaties gericht op kennisdeling	2/jaar	3/jaar	4/jaar
Algemene perceptie van groeiende kennis bij de leden	Te meten	> Nulmeting	> Tussentijds
Gepercipieerde stijging van kennis bij leden	Te meten	> Nulmeting	> Tussentijds

OD 1.3 - Samenwerkingsverbanden leiden tot innovatie en nieuwe inzichten in de mobiliteitstransitie

- **Doelgroep:** lidorganisaties, overheden, bedrijven
- **Netwerkimpactmodel:** producten en diensten, ontmoeting en bereik, kennis en bewustzijn

Een groot deel van de oplossing van 'het wicked problem duurzame mobiliteit' moet op dit moment nog bedacht worden. Er is nood aan zeer verschillende innovatieve oplossingen, experimenten en projecten die met de droom van duurzame mobiliteit voor ogen de mobiliteit van de toekomst organiseren. Ons netwerk wordt een incubator voor innovatie en experiment. Dit houdt in dat we kenner zijn van methodieken, matchmaker tussen potentiële partners, ontsluiters van subsidie-oproepen, stevast duwer, soms trekker. Centraal in onze visie staat het idee dat de innovatie op mensenmaat moet zijn: veilig, bruikbaar, rechtvaardig, toegankelijk en gezond. Sociale innovatie die specifiek gericht is op innovatie in menselijke samenwerking en processen heeft daarbij onze bijzondere aandacht.

Onder deze doelstelling willen we via samenwerkingsverbanden in de maatschappelijke vijfhoek bijdragen aan de transitie richting duurzame mobiliteit. We zullen deelnemen aan nieuwe projecten en zelf actief projecten opstarten samen met stakeholders. Onze leden zijn daarbij uiteraard de eerste en prioritaire partners.

Voorbeeldacties en -interventies

- We gaan actief op zoek naar nieuwe projecten en subsidiemogelijkheden. Ook Europese subsidie-oproepen volgen we van nabij.
- In elk project reiken we actief uit naar partners uit het netwerk en andere stakeholders. We kijken daarbij ook naar partners buiten Vlaanderen en België.
- We bouwen een dienstverlening uit als projectcoördinator en -facilitator. (zie 1.1)
- We zijn een matchmaker tussen verschillende potentiële projectpartners.
- We hanteren een afwegingskader om bepaalde projectsubsiëring al dan niet aan te spreken en om de samenwerking met leden en andere stakeholders transparant te maken.
- We werken aan een methodiek om het succes van projecten te evalueren en die de outcome en de impact van een project in beeld brengt. Die is zowel bruikbaar voor onszelf als voor andere organisaties.
- We ontwikkelen strategieën die onze projectresultaten opschalen, verspreiden en verduurzamen.

Outcome

- Samenwerkingsverbanden in de maatschappelijke vijfhoek leiden tot nieuwe inzichten en worden finaal algemeen beleid of standaardpraktijk.

Indicator	2026	Tussentijds	Doel 2031
Aantal lopende subsidieprojecten waarbij NDM een coördinerende/faciliterende rol opneemt	3	4	5
Aantal disseminatie-acties vanuit de projecten: aanbevelingen, publicaties, slotevent, ... (gem. 3 per project)	9	12	15
Aantal ingediende projectvoorstellen	4	6	8
Mate van verandering in de strategische visie op mobiliteit van deelnemende organisaties en in algemeen beleid	Te meten	Te bepalen	Te bepalen

OD 1.4 - Via gebiedsgerichte werking wordt de betrokkenheid van burgers en middenveld bij mobiliteitsbeleid gegarandeerd.

- **Doelgroep:** lokale overheden, lokaal middenveld, burgers
- **Netwerkimpactmodel:** producten en diensten, ontmoeting en bereik

Mobiliteitsprojecten hebben heel dikwijls een ruimtelijke impact, een impact op een specifiek gebied dus. Op die manier raken ze aan de belangen van diverse groepen van stakeholders. Met Netwerk Duurzame Mobiliteit maken we de analyse dat de betrokkenheid van middenveld en burgers mobiliteitsprojecten kan versterken. Echter, de participatie en cocreatie moeten ook ernstig genomen worden: het werk van professionals in het maatschappelijk middenveld moet financieel gehonoreerd worden, burgerkennis moet op de juiste manier gewaardeerd en ingezet worden en om een diverse groep van stakeholders te bereiken moeten diverse methodieken gebruikt worden.

Netwerk Duurzame Mobiliteit zette in de laatste drie jaren verschillende experimenten op met een gebiedsgerichte aanpak en evalueert die experimenten heel positief. Als 'grenswerkers' tussen burgers en middenveld enerzijds en projectontwikkelaars anderzijds, dragen we bij aan kwalitatieve en gedragen mobiliteitsprojecten. De rol die we daarbij innemen is coördinerend en faciliterend. Op het lokaal en gebiedsgericht niveau van mobiliteitsprojecten ondersteunen we de dialoog en de samenwerking. We formuleren niet zelf de standpunten rond lokale en regionale mobiliteitsprojecten, maar ondersteunen wel die van burgers en middenveld als we het eens zijn.



Voorbeeldacties en -interventies

- Ondersteuning van verenigingen die een coalitie vormen rond duurzame mobiliteitsthema's, bv. de Modal Shift Coalitie.
- Dienstverlening naar lokale besturen en bovenlokale samenwerkingsverbanden (Intercommunale): stakeholdermanagement, participatietrajecten, cocreatietrajecten.
- Campagne rond financiële ruimte voor participatie van middenveld en burgers bij mobiliteitsprojecten, bv. rond de vergoeding van professionals voor participatie in stuurgroepen.
- Lobbywerk op het vlak van verankering van participatie en cocreatie in de vervoerregioerking.

Outcome

- Participatie van burgers en middenveld in projecten wordt ernstig genomen, als meerwaarde gezien en op die manier gehonoreerd.

Indicator	2026	Tussentijds	Doel 2031
Aantal overheidsopdrachten waarop NDM intekende (per jaar)	0/jaar	4/jaar	8/jaar
Aantal gewonnen overheidsopdrachten	0/jaar	1/jaar	4/jaar
Klanttevredenheid	Te meten	> Nulmeting	> Tussentijds
Mate waarin NDM-diensten als oplossingsgericht en helpend worden ervaren	Te meten	> Nulmeting	> Tussentijds
Mate waarin het netwerk meer bewustzijn m.b.t. burgerparticipatie ervaart bij de overheid.	Te meten	> Nulmeting	> Tussentijds

Strategische doelstelling 2: Er is een sterk middenveld dat erkend wordt als een drijvende kracht binnen de mobiliteitstransitie.

We zijn ervan overtuigd dat het middenveld een belangrijke rol speelt in de democratie van ons land. Burgers die zich engageren en de samenleving willen maken, vinden elkaar in het maatschappelijk middenveld dat we ook de civiele samenleving noemen. Het is de ruimte die ligt tussen de overheid, de markt en de persoonlijke levenssfeer van mensen. Burgers verenigen zich rond wat ze belangrijk vinden en slaan bruggen naar andere groepen en gemeenschappen. Dit middenveld is kritisch maar ook opbouwend. Deze verenigingen zoeken naar oplossingen en verbinding. Ze hebben een sociaal doel en streven naar maatschappelijke verandering. Met deze doelstelling willen we de kracht van dit middenveld in de mobiliteitstransitie duidelijk maken en inzetten. Met onze [Contextanalyse - Mobiliteitsverenigingen in Vlaanderen in beeld](#) (2024) bestudeerden we de erkenning en impact van het maatschappelijk middenveld dat werkt aan duurzame mobiliteit. Al deze organisaties samen noemen wij het mobiliteitsmiddenveld. (zie inleidend hoofdstuk begrippen). Ze hebben dus een maatschappelijke missie op vlak van mobiliteit.

Erkenning als drijvende kracht

Mobiliteitsverenigingen spelen een belangrijke maatschappelijke rol in de transitie naar duurzame mobiliteit. Ze werken verbindend in lokale gemeenschappen, creëren draagvlak, zorgen voor zowel technische als sociale innovaties,... Met NDM willen we enerzijds de verschillende spelers en hun thema erkennen als belangrijke hefboom in het groter plaatje van duurzame mobiliteit. Anderzijds willen we de lokale en bovenlokale overheden bewust maken van de meerwaarde van sterke verenigingen rond mobiliteit in hun regio. Op Vlaams niveau willen we de erkenning ook decretaal verankeren in een verbeterd decreet.



OD 2.1 - Initiatieven, standpunten en realisaties van het mobiliteitsmiddenveld zijn zichtbaar.

- **Doelgroep:** beleidsmakers, mobiliteitssector
- **Netwerkimpactmodel:** waardering en betrokkenheid, kennis en bewustzijn

Elke vereniging in het mobiliteitsmiddenveld werkt aan activiteiten, publicaties, aanbevelingen, onderzoeken, experimenten,... Deze zijn vaak regionaal of rond één onderwerp. Vanuit Netwerk Duurzame Mobiliteit willen we al deze initiatieven verbinden en zo de gezamenlijke impact zichtbaar maken. We doen dit op een waarderende manier en bewaken de eigenheid van elke organisatie.

Voorbeeldacties en -interventies

- Onze communicatiestrategie maakt de activiteiten, projecten, evenementen en artikels van mobiliteitsmiddenveld zichtbaar (zie ook OD 3.2).
- De publicatie 'Contextanalyse - Mobiliteitsverenigingen in Vlaanderen en Brussel' van 2024 wordt in 2029 hernomen.
- Onze jaarlijkse Inspiratiedag geeft aandacht aan het werk van onze lidorganisaties. Een programmateam van onze leden uit het middenveld geeft samen met ons de dag vorm.
- Onze Notenkraaker besteed steevast aandacht aan het belang van het middenveld als mobiliteitsactor. In de redactieraad van de Notenkraaker zijn middenveldsactoren aanwezig.
- De Week van de Mobiliteit (zie OD 3.3) versterkt de activiteiten van onze lidorganisaties uit het maatschappelijk middenveld. Met een fonds Week van de Mobiliteit creëren we ook kansen voor kleinere verenigingen om in de Week van de Mobiliteit activiteiten te organiseren.
- We linken het werk van het mobiliteitsmiddenveld met bestuursakkoorden van de Vlaamse regering en lokale besturen. In 2027-2028 zetten we een memorandumwerking op in aanloop naar de verkiezingen van 2029 en 2030.
- We werken samen met onze lidorganisaties aan beleidsstandpunten. Onze standpunten zijn geen consensus met de leden, maar representeren wel de visie van een meerderheid van onze leden.
- We participeren in de Mora en zorgen daar voor zichtbaarheid van de visie van het mobiliteitsmiddenveld en van onze lidorganisaties.

Outcome

- Het mobiliteitsmiddenveld wordt als een belangrijke actor gezien door de sector.

Indicator	2026	Tussentijds	Doel 2031
Lidorganisaties vinden de communicatie van NDM versterkend en waardevol (bevraging)	Te meten	> Nulmeting	> Tussentijds
Lidorganisaties voelen zich betrokken bij de organisatie van evenementen en publicaties	Score te bepalen	Te bepalen	Te bepalen

OD 2.2 - Een optimaal regelgevend en financieel kader voor het mobiliteitsmiddenveld is maximaal nagestreefd

- **Doelgroep:** beleidsmakers, mobiliteitssector
- **Netwerkimpactmodel:** waardering en betrokkenheid, kennis en bewustzijn

Mobiliteitsverenigingen nemen een relevante rol op in onze samenleving en dragen bij tot de mobiliteitstransitie. We streven naar een zo optimaal mogelijk kader voor deze organisaties zodat zij aan hun missie kunnen werken. Met Netwerk Duurzame Mobiliteit zijn we een schakel tussen de overheid en de verenigingen. We geven hen, vanuit een collectief belang, een stem.

Op Vlaams niveau ligt de herziening van het decreet mobiliteitsvereniging en -projecten op de plank. Als decretaal erkende koepelorganisatie nemen we het voortouw voor de sector.

We streven ook naar een goede betrokkenheid van mobiliteitsverenigingen bij de ontwikkeling van lokaal, Vlaams en federaal mobiliteitsbeleid. De betrokkenheid van het maatschappelijk middenveld en de burgersamenleving bij de ontwikkeling van plannen en projecten moet gegarandeerd zijn.

Voorbeeldacties en -interventies

- We vertalen politieke beslissingen en wetgeving m.b.t. het decreet mobiliteitsverenigingen en -projecten naar onze lidorganisaties.
- We sensibiliseren bij overheden en andere funders rond ondersteuning de aandacht voor betrokkenheid van het mobiliteitsmiddenveld bij mobiliteitsplannen en -projecten. (zie ook OD 1.4)
- We zorgen dat mobiliteitsverenigingen vertegenwoordigd zijn bij werkgeversfederaties en in het paritair comité 329.01. Daarover stemmen we af met BBL.
- We werken met andere bovenbouworganisaties rond bijvoorbeeld planlastvermindering, middenveldwerking en -innovatie, shrinking civic space ...
- We houden de vinger aan de pols bij andere netwerken en koepels zoals T&E, BBL en De Federatie.

Outcome

- Mobiliteitsverenigingen zijn enthousiast over een vernieuwd decreet mobiliteitsverenigingen en -projecten en vinden het een beter kader voor erkenning van het werk dat ze doen.
- Projectsubsiëring is bruikbaar en toegankelijk voor mobiliteitsverenigingen.
- Het mobiliteitsmiddenveld is erkend in haar rol als onafhankelijke speler binnen het maatschappelijk systeem.

Indicator	2026	Tussentijds	Doel 2031
Er is een vernieuwd decreet	Nee	In opmaak	Ja
Mate waarin mobiliteitsverenigingen zich erkend voelen door verschillende overheden	Te meten	Te bepalen	Te bepalen

Strategische doelstelling 3: Netwerk Duurzame Mobiliteit werkt systematisch aan het vergroten én het zichtbaar maken van maatschappelijk draagvlak, zodat organisaties, overheden en burgers kiezen voor duurzame mobiliteit.

Hoe kan onze brede visie op duurzame mobiliteit ingezet worden om polariserende discussies te overbruggen en een breed maatschappelijk draagvlak te creëren voor duurzame mobiliteitsoplossingen? Deze doelstelling richt zich op de publieke agenda en het brede publiek. Enerzijds willen we onze kennis die we opbouwen in SD1 communicatief ontsluiten om de transitie naar duurzame mobiliteit te stimuleren. We inspireren beleidsmakers, we werken aan een overkoepelend en positief narratief en we motiveren een brede groep van burgers en bedrijven, zodat ze kiezen voor duurzame mobiliteit. De Week van de Mobiliteit is het merk om de positieve en verbindende boodschap te ondersteunen.

Deze doelstelling zet in op gedragsverandering, dus is het belangrijk om op verschillende aspecten in te spelen. Wat is er nodig bij een persoon of organisatie om te 'veranderen'? De Theory of Planned Behavior probeert menselijk gedrag te verklaren én te voorspellen op basis van onze intenties. De theorie bestaat uit drie elementen, waar we met onze drie operationele doelstellingen op inspelen.

Attitude

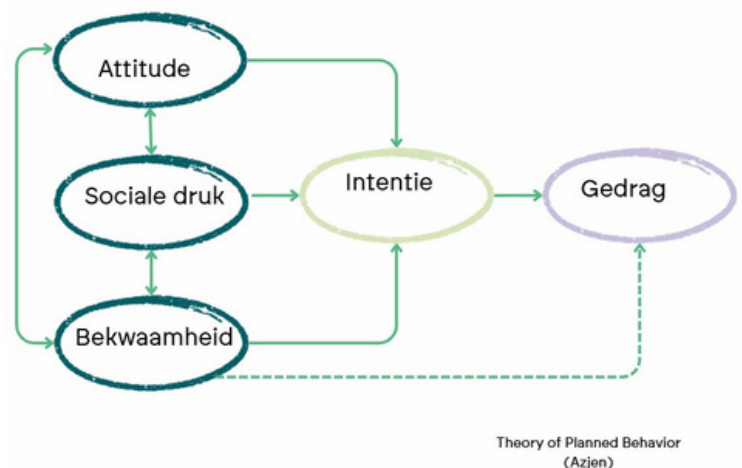
De attitude gaat over de houding van een persoon of organisatie ten opzichte van het gedrag. Wanneer die positief is, is de kans groter dat ze het gaan doen. De keuze voor duurzame mobiliteit moet dus leuk, aantrekkelijk, goed voor imago, ... zijn (zowel voor het individu als voor de organisatie of overheid).

Sociale druk/ subjectieve normen

Wat verwachten anderen van ons? Wat doen andere stakeholders, vrienden of collega's? Dit is de 'peer pressure'. Als we denken dat anderen het goedkeuren en het als normaal of goed beschouwen, is er meer druk om mee te gaan in de verandering. Onze lidorganisaties spelen hier als wegbereiders een belangrijke rol in hun eigen sector. Maar ook via de Week van de Mobiliteit zetten we in op het 'normaal' maken van duurzame keuzes.

Bekwaamheid - Waargenomen gedragscontrole

Als we denken dat de verandering makkelijk (genoeg) is, zijn we eerder geneigd dit uit te voeren. Dit gaat zowel om de eigen vaardigheden als om de omgevingsfactoren die het gedrag bevorderen of belemmeren. De beslissingsmakers (overheid of management of ...) spelen een belangrijke rol om het gewenste gedrag makkelijk te maken. Ook aanbieders en organisaties hebben hierin een rol.



OD 3.1 - Een positief en verbindend narratief dat focust op oplossingen vergroot het draagvlak voor duurzame mobiliteit

- **Doelgroep:** brede publiek, beleidsmakers
- **Netwerkimpactmodel:** kennis & bewustzijn, ontmoeting & bereik

Netwerk Duurzame Mobiliteit voert een positieve en verbindende communicatie die het bewustzijn over en het draagvlak voor duurzame mobiliteit versterkt. Veel mobiliteitsverenigingen zijn actief op het vlak van informeren, sensibiliseren en enthousiasmeren van burgers met betrekking tot duurzame mobiliteit. Netwerk Duurzame Mobiliteit wil overkoepelend bouwen aan een positief en verbindend narratief, voorbij de polarisatie. In plaats van te focussen op de problemen, willen we onze missie helder en aantrekkelijk vertalen en communiceren, rekening houdend met rationele en emotionele overwegingen. Zo krijgen mensen een beeld wat duurzame mobiliteit concreet inhoudt en waarom het belangrijk is. We werken dus op de attitude om gedragsverandering eenvoudiger te maken. Er is immers niet één blauwdruk over hoe de mobiliteitstransitie plaats moet vinden. Er zijn verschillende paden die door voorlopers (burgers, verenigingen, bedrijven, steden, ...) worden vorm gegeven en die wij via een positief en ook verbindend narratief willen tonen.

We bouwen dit narratief aan de hand van open, heldere en transparante communicatie. We zijn ons bewust van de kracht van taal én beeld. We creëren verbindende communicatieframes die de positieve beeldvorming rond duurzame mobiliteit kracht bijzetten.

Voorbeeldacties en -interventies

- Een communicatiestrategie wordt uitgerold met jaarlijkse communicatiedoelen en een communicatieplan.
- We hebben een heldere tone of voice en een afsprakenkader die door de medewerkers gekend zijn.
- We experimenteren met visuele communicatie zoals infographics en illustraties.
- We werken met nieuwe mediavormen zoals influencing en podcasting.
- We evalueren onze communicatie op het vlak van bereik, toegankelijkheid en perceptie.

Outcome

- Duurzame mobiliteit is een logische en positieve keuze voor burgers.

Indicator	2026	Tussentijds	Doel 2031
Jaarlijks communicatieplan met doelstellingen en indicatoren, voortbouwend op de checks uit vorig jaar	1	1	1
Bezoekers website	Te meten	> nulmeting	> tussentijds
Volgers op LinkedIn (januari)	3244	4500	6500
Posts op sociale media over een actie of project van onze leden	minstens wekelijks	minstens 2x/week	minstens 2x/week
Vlamingen staan positief (minstens 60%) ten opzichte van duurzame mobiliteit (survey)	Te bevragen	Te bepalen	Te bepalen
We vergroten ons bereik door een mix van communicatiekanalen en formats te gebruiken	Te meten	> nulmeting	> nulmeting

OD 3.2 - Netwerk Duurzame Mobiliteit stimuleert beleidsmakers om te kiezen voor duurzame mobiliteit door de opgebouwde gedeelde kennis te ontsluiten.

- **Doelgroep:** beleidsmakers
- **Netwerkimpactmodel:** kennis & bewustzijn

De mobiliteitstransitie samen organiseren is wat onze leden verbindt en wat hen motiveert om te participeren in het netwerk. De kennis en inzichten uit ons netwerk inzetten om beleidsmakers te inspireren is een opdracht die we vanuit NDM ter harte nemen. Dat doen we met de verkiezingen van 2029 en 2030 in het vizier. We kiezen er op dit moment bewust voor om niet voortdurend in te spelen op de actualiteit van de dag, maar werken aan een kader dat tegen eind 2027 klaar staat en de visie van onze leden bundelt in een memorandum bruikbaar op elk politiek niveau (federaal, Vlaams, lokaal, ...). Onze 7 bouwstenen voor duurzame mobiliteit gebruiken we daarbij als kapstok. Op onze website werken we dat memorandum uit met goede voorbeelden.

Voorbeeldacties en -interventies

- Onze website wordt actief aangevuld met kennis en inspiratie uit ons netwerk.
- We werken aan een impactmeting die continu aangevuld wordt aan de hand van de 7 bouwstenen. Dit resulteert minstens eenmaal in een rapport dat lokale besturen aanmoedigt om er hun beleid op te enten.
- Goede praktijken en succesvolle lokale projecten zetten we in de schijnwerpers.
- Onze jaarlijkse inspiratiedag en onze Notenkraaker ontsluiten kennis van de lidorganisaties naar lokale besturen en inspireert hen om actie te ondernemen.

Outcome

- Beleidsmakers worden geïnspireerd door onze communicatie en nemen zaken over in verkiezingsprogramma's, bestuursakkoorden, meerjarenplannen ...
- Onze website is een onuitputtelijke bron van informatie en inspiratie voor beleidsmakers die op zoek zijn naar bruikbare formats en tools.
- Doordat beleidsmakers de keuze voor duurzame mobiliteit mogelijk maken, wordt de keuze van burgers voor duurzame mobiliteit normaal en evident.

Indicator	2026	Tussentijds	Doel 2031
Aantal bilaterale overlegmomenten met beleidsmakers	Te tellen	> nulmeting	> tussentijds
Algemene tevredenheid Inspiratiedag (te meten)	>7/10	>7/10	>7/10
Aantal intensieve samenwerkingen met lokale besturen of vervoerregioraden	Te tellen	> nulmeting	> tussentijds
Aantal vermeldingen in de pers van Netwerk Duurzame Mobiliteit	Te meten	> nulmeting	> tussentijds

OD 3.3 De Week van de Mobiliteit inspireert elk jaar opnieuw een steeds groter wordende groep van burgers, organisaties en overheden om zich duurzaam te verplaatsen

- **Doelgroep:** burgers, overheid, bedrijven, verenigingen, scholen
- **Netwerkimpactmodel:** bewustzijn, ontmoeting

Sinds 2025 zetten we opnieuw volop in op de Week van de Mobiliteit als jaarlijkse mobiliteitscampagne. We zorgden voor een rebranding met een nieuwe, frisse huisstijl en dito communicatie-instrumenten. We bouwen aan een netwerk van diverse stakeholders en organiseren inspirerende activiteiten en evenementen. Onze leden geven we de speelruimte om acties op te zetten waarover ze zelf eigenaar zijn.

Met de Week van de Mobiliteit zetten we alle vormen van duurzame mobiliteit op een positieve en feestelijke manier in de kijker. We roepen iedereen op om stil te staan bij het eigen verplaatsingsgedrag en te kiezen voor duurzame alternatieven zoals carpoolen, fietsen en stappen, openbaar vervoer, autodelen of de combinatie. Steden en gemeenten tonen vol trots hun mobiliteitsbeleid, organiseren autovrije dagen of andere activiteiten die duurzame mobiliteit stimuleren en laten inwoners kennismaken met een vlotte, veilige en gezonde manier van verplaatsen. Dit zet inwoners ertoe aan om laagdrempelig te proeven van allerlei duurzame vervoermiddelen. Zo wordt er ingespeeld op hun 'bekwaamheid'. Ook verenigingen, bedrijven, gemeenten, sportclubs en scholen komen in actie. Samen motiveren ze honderdduizenden mensen om te stappen, te trappen, te delen en slimmer te rijden. De Week van de Mobiliteit is op die manier ook een drijvende kracht voor de transitie naar een rechtvaardig en gezond mobiliteitssysteem.



Voorbeeldacties en -interventies

- Een jaarlijks campagneplan met doelstellingen en indicatoren wordt samen met leden uit het netwerk opgezet.
- De Week van de Mobiliteit verder positioneren als een sterk merk dat stakeholders verbindt en inspireert.
- De brede bevolking wordt geïnspireerd en geïnformeerd via toegankelijke en brede communicatie.
- Stakeholders worden geprikkeld en geactiveerd om bij te dragen aan de Week van de Mobiliteit.
- Lokale besturen zien in de week van de mobiliteit een mogelijkheid om hun beleid te promoten en te verduurzamen.
- Onze lidorganisaties organiseren activiteiten en bieden ondersteuning aan zodat het brede publiek kan proeven van duurzame mobiliteit.
- We werken samen in een Europees netwerk (European Mobility Week) om zo de Europese impact te vergroten.
- We organiseren een impactbevraging naar het brede publiek (eenmaal per beleidsperiode).

Outcome

- Mensen zijn bekwaam om voor duurzame mobiliteit te kiezen, het is eenvoudig en ze kunnen het.
- Bedrijven zetten tijdens de Week van de Mobiliteit hun mobiliteitsbeleid in de kijker.
- Lokale besturen tonen hun verwezenlijkingen en vieren feest.
- Scholen en verenigingen gaan volop voor duurzame mobiliteit in de Week van de Mobiliteit.

Indicator	2026	Tussentijds	Doel 2031
Aantal gemeenten in Vlaanderen waar een actie plaatsvindt tijdens de Week van de Mobiliteit (cfr European mob week).	Te meten	> Nulmeting	> Tussentijds
Aantal events op onze website (bedrijven, steden, gemeenten, ...)	Te meten	> Nulmeting	> Tussentijds
Websitebezoek weekvandemobiliteit.be (jan-dec)	Te meten	> Nulmeting	> Tussentijds
De Week van de Mobiliteit is gekend bij x% van de Vlamingen en wordt als positief ervaren	Te meten	/	> Nulmeting

5. Zakelijk plan

Inleiding

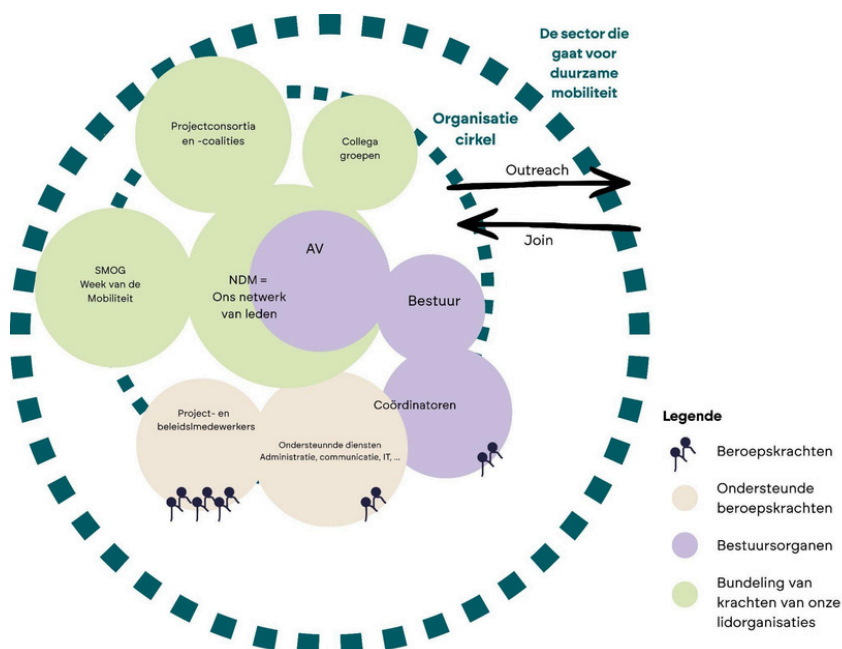
Netwerk Duurzame Mobiliteit heeft de voorbije jaren een verandertraject gelopen. Om aan de inhoud iets te veranderen, is er ook aan de zakelijke en organisatorische visie gesleuteld. Verandering is een traag proces dat vaak gepaard gaat met onzekerheid en verlies maar ook met hoop, toekomst en richting. Een organisatie veranderen kan niet zonder in te zetten op organisatiecultuur en organisatiestructuur. Daar wordt ook de basis gelegd voor dit zakelijk plan dat bestaat uit een visie op medewerkersbeleid, de interne kwaliteitszorg, de communicatiestrategie, het diversiteitsbeleid en het financieel management.

5.1 Organisatie

Netwerk Duurzame Mobiliteit is een vlakke organisatiestructuur die de leden centraal stelt in de werking. Rondom dit idee organiseren we werkgroepen, bestuursorganen en een team van beroepskrachten met duidelijke profielen en duidelijke verantwoordelijkheden.

5.1.1 Organogram

Netwerk Duurzame Mobiliteit is een netwerk van lidorganisaties. Deze staan centraal in onze werking. Elke rechtspersoon die samen met ons streeft naar duurzame mobiliteit kan lid worden van Netwerk Duurzame Mobiliteit. Middenveldsorganisaties kunnen ook lid worden van de AV via de procedure die onze statuten omschrijven



Hoe een team en een organisatie gestructureerd is, volgt op de cultuur en op de strategie. We organiseren ons op de best mogelijke manier om onze strategie in het meerjarenplan te ondersteunen.

➤ Het team van ondersteunende beroepskrachten

Een enthousiast team van beroepskrachten is de motor achter Netwerk Duurzame Mobiliteit. Eind 2025 bestaat het team uit zeven medewerkers (4,7 VTE). Tegen einde van de beleidsperiode streven we naar +/- 9 VTE.

Co-coördinatoren (dagelijks bestuur - 1,8 VTE)

De twee co-coördinatoren zorgen samen voor de dagelijkse leiding, de coaching van het team, het goed functioneren van de organisatie en de verbinding tussen het team enerzijds en het bestuur en de AV anderzijds. De coördinatoren dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid over de operationele uitrol van het beleid en verdelen in onderling overleg het werk met elkaar. Beiden nemen ze ook operationele taken op zich, net zoals de project en -beleidsmedewerkers dat doen. Tegen het einde van de beleidsperiode zal die operationele rol wel kleiner worden gezien de extra nood aan coördinatie in een groeiende organisatie.

Project- en beleidsmedewerkers (1,7 VTE vandaag > 5,3 VTE in 2031)

Netwerk Duurzame Mobiliteit maakte enkele jaren geleden de keuze om te werken met één profiel van 'project- en beleidsmedewerker' i.p.v. een opdeling in een profiel van beleidsmedewerker, projectmedewerker, campagnecoördinator, ... Het coördineren en faciliteren van samenwerking tussen mensen en organisaties in de campagnes, projecten en activiteiten van Netwerk Duurzame Mobiliteit is hun belangrijkste rol. In die zin is ook het stakeholdermanagement in ons netwerk een belangrijke verantwoordelijkheid. Vanuit de projecten bouwen ze aan netwerkkennis en beleidsimpact. Het zijn sterke samenwerkers die heel autonoom en zelfsturend hun verantwoordelijkheden invullen. Binnen het team wordt gestreefd naar een gevarieerde skillset van specifieke competenties: participatieve methodieken, GIS, grafische skills, beleidsteksten screenen en schrijven, (omgevings)communicatie, ...

Ondersteunende diensten (1,4 VTE vandaag > 2 VTE vanaf 2029)

Deze medewerkers ondersteunen de operationele uitrol van projecten, plannen en activiteiten van NDM. Ze zorgen voor een goede organisatie en opvolging van de administratieve en communicatieve instrumenten en processen: opvolging van de boekhouding, payroll, website, socials, ...

Eind 2025 heeft Netwerk Duurzame Mobiliteit een administratief medewerker en een communicatiemedewerker in dienst om deze ondersteunende rol op te nemen. Ondersteuning op het vlak van IT is een vaak terugkerende vraag, zowel intern als bij de lidorganisaties. Het opnemen van deze ambitie vanaf ongeveer 2029 is een doelstelling.



De Algemene Vergadering (AV)

De AV is het hoogste orgaan van Netwerk Duurzame Mobiliteit en bepaalt de strategische koers van de organisatie. Ze bepaalt de missie en visie en zorgt voor draagvlak. De AV neemt zoals dat hoort haar wettelijke verantwoordelijkheden op. Het functioneren van onze AV werd vastgelegd in onze statuten en in een intern reglement. De Algemene Vergadering komt minimaal één keer per jaar samen.

Enkel rechtspersonen opgericht vanuit een particulier initiatief kunnen lid worden van onze Algemene Vergadering, in de praktijk gaat het vandaag over vzw's uit het maatschappelijk middenveld. Netwerk Duurzame Mobiliteit heeft naast stemgerechtigde leden ook toegetreden leden. Zij worden uitgenodigd voor onze AV, maar hebben geen stemrecht. Ook andere soorten rechtspersonen dan vzw's kunnen toegetreden lid worden: steden en gemeenten, bedrijven, academische instellingen, ...

Alle leden, stemgerechtigde en toegetreden, onderschrijven ons handvest lidmaatschap dat duidelijk maakt welk engagement een lidmaatschap inhoudt. Eind 2025 had Netwerk Duurzame Mobiliteit twintig leden waarvan twaalf stemgerechtigd in de AV.

Het Bestuur

Het bestuur van Netwerk Duurzame Mobiliteit bestaat vandaag uit negen bestuurders. Bestuurders worden benoemd voor een termijn van drie jaar. Bestuurders kunnen maximaal twee keer worden herbenoemd.

We streven naar een divers bestuur van zeven à tien mensen. Bestuurders worden geselecteerd op basis van hun expertise. Het bestuur is ook een gezonde mix van mensen die wel en geen betrokkenheid hebben bij lidorganisaties van Netwerk Duurzame Mobiliteit. Het bestuur is echter uitdrukkelijk niet de plek waar het belang van de eigen organisatie vertegenwoordigd wordt. Bestuurders handelen loyaal aan de afgesproken missie, visie en strategie van NDM. Het bestuur delegeert haar dagelijkse verantwoordelijkheden aan een team van twee co-coördinatoren die samen het dagelijks bestuur vormen. Het bestuur vergadert gemiddeld vier keer per jaar.

Belangrijkste taken van het bestuur

- Ontwikkeling en een uitrol van de strategie die vorm geeft aan de missie en visie van de vzw, zowel inhoudelijk als zakelijk.
- Bewaken van de missie en visie zoals bepaald door de Algemene Vergadering.
- Klankbord voor de co-coördinatoren.
- Toetsing van de financiële situatie met de afgesproken begroting a.d.h.v. regelmatige begrotingscontroles.
- Opvolging van de wettelijke verantwoordelijkheden van de vzw.

Goed bestuur

Netwerk Duurzame Mobiliteit gebruikt principes van goed bestuur. Daarbij gebruiken we richtlijnen uit de publicatie [Het besturen van sociaalprofitorganisaties](#). Minstens twee keer in de beleidsperiode wordt de werking van het bestuur geëvalueerd, o.a. met de tool goedbestuur.be

Acties en interventies

- Up-to-date houden van de statuten en het intern reglement.
- Update van de delegatiematrix.
- Evaluatie en samenstelling van het bestuur.
- Een alumniwerking voor ex-beroepskrachten en ex-medewerkers van leden.

5.1.2 Organisatiecultuur

Als de cultuur in de organisatie niet goed zit, dan is een strategisch plan moeilijk te implementeren. Daarom is er de voorbije jaren ingezet op een cultuur van vertrouwen, transparantie, respect, accountability, wederkerigheid, ... We blijven deze cultuur verder implementeren en bewaken.

In onze werking staat de realisatie van onze missie voorop. Zowel de cultuur als de structuur in onze organisatie zetten we in. De cultuur in een organisatie is bepalend voor hoe we met elkaar omgaan, hoe we kennis delen en hoe we elkaar steunen in ontwikkeling.

Oplossingsgerichte benadering

We werkten de voorbije jaren hard aan een veilige, open en positieve werkcultuur. We vertrekken vanuit oplossingsgericht werken³. We installeren een feedbackcultuur waarin we benoemen wat we waarderen bij elkaar en ook wat we niet passend vinden. Transparant medewerkersbeleid, eenvoudige lichte structuren, heldere communicatie, interne kwaliteitszorg en goed bestuur helpen ons om deze organisatiecultuur te verankeren.

We verenigen onze lidorganisaties in een open en inspirerend netwerk. Organisaties in ons netwerk zijn gelijkwaardig. Ook in ons team zetten we in op open dialoog, wederzijds respect en verantwoordelijkheid.

Het netwerk en samenwerking

Als netwerkorganisatie begeven we ons in een complex en dynamisch ecosysteem. De leden van het netwerk zijn onze eerste partners en stakeholders die zowel onze doelgroep zijn als onze richtinggevers.

Netwerk Duurzame Mobiliteit is erkend als decretale koepel van mobiliteitsverenigingen in het maatschappelijk middenveld. Vanuit die positie reiken we uit naar andere soorten organisaties zoals bedrijven, overheden en academische instellingen. Ook zij kunnen lid worden van de organisatie. Samen vormen we Netwerk Duurzame Mobiliteit, een open netwerk van organisaties en initiatieven die werken aan duurzame mobiliteit.

Met de leden van Netwerk Duurzame Mobiliteit werken we samen vanuit vier gedeelde principes, die beschreven worden in ons handvest.

1. Wij delen een visie op een rechtvaardige en duurzame wereld.
2. Wij zetten ons in om de transitie naar een duurzaam en rechtvaardig mobiliteitssysteem te versnellen. Samen identificeren we kennis, communicatie en inspraak als belangrijke hefboomen om de transitie naar duurzame mobiliteit mogelijk te maken.
3. We zijn allen ambassadeurs van duurzame mobiliteit. Samen vergroten we de zichtbaarheid van het netwerk in zijn geheel.
4. De open structuur waarin we samenwerken vertrekt vanuit open dialoog, wederzijds respect, wederkerigheid en verantwoordelijkheid.

Acties en interventies

- We schrijven cocreatief met het team aan handvaten rond organisatiecultuur.
- We verankeren oplossingsgericht werken en feedbackcultuur verder in de organisatie.

³ <https://www.kwadraet.be/files/oplossingsgericht-werken-een-handleiding.pdf>

5.2 Medewerkersbeleid

Met een warm en zorgzaam medewerkersbeleid ambiëren we impactvolle teamprestaties. De persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers is daarbij een belangrijke drijfveer. Het medewerkersbeleid steunt op verschillende pijlers die samen vorm geven aan dit idee.

5.2.1 Competentiemanagement

Werkgeluk en groei kan je creëren door talent van mensen en organisaties zichtbaar en inzetbaar te maken. Het laten renderen van het talent van mensen draagt bij tot een gezonde organisatie in een duurzame maatschappij. Door actief met competenties aan de slag te gaan, creëren we een omgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd en verbonden voelen. We gebruiken competentie management als visie en methodiek om dit idee vorm te geven. Onze eigen publicatie Wegwijzer competenties hanteren wij daarbij als kompas. Competentiemanagement is meer dan alleen het identificeren van vaardigheden en kennis. Het is een strategische aanpak waarbij talenten worden ontwikkeld en ingezet om:

- Individuele en teamprestaties te verbeteren
- Organisatiedoelen effectief te realiseren
- Een cultuur van continu leren en ontwikkelen te bevorderen

Competentiemanagement wordt gebruikt in het volledige traject dat medewerkers bij ons doorlopen:

- We rekruteren op basis van talenten en competenties. Onze vacatures zijn het resultaat van een functieprofiel dat helder maakt welke verwachtingen we hebben van medewerkers.
- We integreren nieuwe medewerkers via een helder onthaalbeleid (onthaalmap, checklist, meter/peterschap, integratiegesprekken, ...)
- De coördinatoren bespreken aan het begin van het werkjaar de verwachtingen aan de hand van planningsgesprekken. Aan de hand van een tijdsbegroting en een rollend werkdocument wordt een werkplanning voor het volledige team van beroepskrachten opgemaakt.
- Aan de hand van jaarlijkse functioneringsgesprekken in de periode mei/juni kunnen de medewerkers en de coördinatoren suggesties doen om het functioneren te verbeteren. Deze gesprekken zijn niet taakgericht, maar maken zaken bespreekbaar zoals de werk-privébalans, energiebronnen of -lekken, relatie met collega's, toekomstperspectieven binnen de organisatie, ...
- Aan de hand van een persoonlijk ontwikkelingsplan willen we medewerkers stimuleren en ondersteunen om levenslang te leren. Elke twee jaar organiseert elke vaste medewerker een 360°-evaluatie⁴ voor zichzelf. Aan de hand van een drietal een-op-eengesprekken met collega's, freelancers of zelfs een partner bespreken de medewerkers hun eigen realisaties en competenties. We creëren een helder kader voor vorming, training en opleiding.
- Ook de exit van medewerkers en freelancers is goed omkaderd. We organiseren gesprekken bij het einde van een engagement van een medewerker. Vertrek wordt ook informeel gevierd. De mensen met wie we in het verleden samenwerkten, blijven op die manier ambassadeurs van NDM.

⁴ <https://www.hrdacademy.be/nl/blog/1273/hr/360-graden-feedback-in-organisaties-met-voorbeelden-en>

5.2.2 Preventieplanning en welzijnsbeleid

Netwerk Duurzame Mobiliteit biedt een werkomgeving waarin het welzijn en het welbevinden van medewerkers centraal staat. We geloven dat een waarderende en veilige werkomgeving een sleutel is tot productiviteit en missierealisatie.

Acties en interventies

- We werken samen met externe preventiedienst Mediwet die ons bijstaat om de preventieplanning en het welzijnsbeleid te organiseren.
- We gebruiken de Oira-tool om op een dynamische manier het globaal preventieplan en de jaaractieplannen te realiseren. Elk jaar identificeren we vier à vijf concrete acties die het welzijnsbeleid verder optimaliseren en vorm geven.
- We bewaken een gezonde werk-privébalans die flexibiliteit biedt in beide richtingen. Zo werken we met glijdende uurroosters, bieden we thuiswerk aan als oplossing, zorgen we voor werktijdregistratie enz. We onderzoeken op korte termijn of we ook voor jongere medewerkers de werkweek kunnen verkorten van 38 uren naar 36 of 35 uren. We implementeren zaken zoals een menopauzebeleid, een reïntegratiebeleid na langdurige afwezigheid, een verwerkdag voor medewerkers die een familielid hebben verloren ...



5.2.3 Loonbeleid

Met NDM willen we een aantrekkelijke werkgever zijn die ook op het vlak van verloning competitief genoeg is om de juiste profielen aan te trekken. Tegelijk vertrekken we van het uitgangspunt dat geld verdienen niet de belangrijkste drijfveer is van onze medewerkers. Ons loonbeleid zet in op:

- Marktconformiteit: Een strategische positionering t.o.v. andere gelieerde sectoren met gelijkaardige profielen.
- Rechtvaardige loonschalen in functie van verantwoordelijkheid, anciënniteit en leeftijd. Medewerkers worden ingeschaald op een loonschaal volgens deze parameters.
- Collectiviteit: we streven naar teamprestaties en collectieve verwezenlijkingen. We hanteren geen systeem van individuele bonussen en individuele afwijkingen t.o.v. de gebruikte loonladders.
- Doorgroeimogelijkheden: NDM is bij uitstek een omgeving waar mensen kunnen leren. Het doorgroeien van junior over medior naar senior is een groeipad dat we kunnen aanbieden. Ook in ons loonbeleid zorgen we voor die differentiatie.
- Beheersbaarheid: het loonbeleid moet passen binnen de financiële ruimte die we als organisatie hebben. Ook op lange termijn moet het loonbeleid volhoudbaar zijn. Binnen de wettelijke mogelijkheden zorgen we voor nettoloonoptimalisatie en faire onkostenvergoeding. We hanteren daarbij enkel instrumenten die ook passen binnen onze maatschappijvisie.

Acties en interventies

- We documenteren de principes van het loonbeleid in een transparant en duidelijk overzicht.
- We optimaliseren verder het loonbeleid en introduceren extralegale voordelen in het loonpakket zoals bijvoorbeeld fietsleasing en/of hospitalisatieverzekering.

5.2.4 Vrijwilligers, stagiairs en freelancers

Als groeiende organisatie doen we meer en meer ook een beroep op vrijwilligers, stagiairs en freelancers. De instrumenten die we gebruiken in ons medewerkersbeleid vertalen we op een gepaste manier ook voor deze profielen.

Acties en interventies

- We werken in het team een afsprakenkader uit rond samenwerken met vrijwilligers en stagiairs.
- We werken in het team een stappenplan, waarden en afsprakenkader uit rond werken met freelancers.

5.3 Kwaliteitszorg

We bouwen aan processen en systemen die onze werking effectiever maken. We zijn een lerende organisatie en zetten in op continu verbeteren, op testen van stellingen en effectief werken.

Om impactvol te werken moeten we kwaliteit nastreven. Al onze projecten en acties plaatsen we in een continue cirkel van kwaliteitsverbetering (PDCA⁵). Telkens doorlopen die een gelijkaardig proces van plannen, doen, evalueren en bijsturen.

5.3.1 Meerjarenplan 2026-2031 als strategisch kompas

Ons meerjarenplan is ons kompas voor de komende jaren. We zetten een organisatiedashboard op dat met degelijk onderbouwde indicatoren de voortgang van ons meerjarenplan in kaart brengt. We gebruiken het netwerkimpactmodel (zie inhoudelijk deel meerjarenplan) om dat werk te structureren. We vertalen dat meerjarenplan naar jaarplannen en concrete acties. Het jaarplan is geen statisch document maar wordt als 'rollend werkdocument' up-to-date gehouden als interne rapportage tussen medewerkers onderling en naar het bestuur. We maken in het rollend werkdocument concreet wie welke verantwoordelijkheden heeft en hoe we zo samen onze plannen verwezenlijken. Met een tijdsbegroting verdelen we het werk en maken we een realistische inschatting van de hoeveelheid werk per actie.

Acties en interventies

- Een organisatiedashboard wordt uitgewerkt.
- Jaarplannen worden jaarlijks opgesteld samen met een tijdsbegroting.
- Rollend werkdocument wordt door de medewerkers als instrument ingezet om de voortgang te rapporteren.
- Bij het uitschrijven of bij de vraag voor samenwerking, hanteren we een beslissingsboom die scoort in hoeverre het project bijdraagt aan onze missie, doelstellingen, financiële weerbaarheid ...
- Met projectmanagement stroomlijnen we elk project van de planfase over de uitvoering tot de evaluatie om vervolgens in een cirkel gericht op kwaliteitsverbetering opnieuw dezelfde stappen te doorlopen. We gebruiken draaiboeken om dat werk te structureren.
- We evalueren continu onze acties en projecten:
 - We bevragen structureel onze partners en deelnemers over onze acties en projecten. We zetten daarbij verschillende methodieken in.
 - Op teamvergaderingen nemen we de tijd om acties en projecten te evalueren.
 - Evaluaties van acties en projecten vinden hun weg naar jaarverslagen die op die manier nieuwe input vormen voor jaaractieplannen.
 - We ondertekenen samenwerkingsovereenkomsten met onze partners waarin we transparant wederzijdse verwachtingen delen.
 - Bij de start maar ook tijdens het project sturen we bij.
 - We evalueren na afloop van een activiteit of project aan de hand van een troevenanalyse en een bevraging bij deelnemers en/of partners.
- We werken sinds 2025 met Odoo: een alles-in-één, modulair open-source ERP-systeem⁶ dat bedrijfsprocessen zoals CRM, boekhouding, events, e-commerce, ... integreert in één centrale tool. Zo werken we transparant, efficiënt en geautomatiseerd. We onderzoeken of het deel van projectmanagement inzetbaar is om onze kwaliteit te verbeteren.
- Financiële verslagen en jaarverslagen zijn het sluitstuk van de kwaliteitscyclus. Onze eindevaluatie van het beleid dat we voerden en tegelijk nieuwe inspiratie voor de toekomst.

⁵ https://nl.wikipedia.org/wiki/Kwaliteitscirkel_van_Deming

51 ⁶ https://nl.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning

5.3.2 Kennis- en informatiemanagement (intern)

Door samen te werken en bruggen te bouwen met onze leden en partners, bouwen we zelf kennis op en ontsluiten we kennis met elkaar. We proberen nieuwe doelgroepen te betrekken door ons netwerk uit te breiden. Als we kunnen doorverwijzen naar een van onze lidorganisaties omdat expertise daar zit, dan doen we dat.

Acties en interventies

- In Odoon werken we een kennisdatabank uit. We linken deze met onze Google Drive.
- Procedures zijn uitgeschreven en worden verzameld in een IKZ handboek.
- Per project of evenement maken we een projectfiche en een communicatieplan.
- Op onze maandelijkse teamvergaderingen maken we tijd voor uitwisseling en kennisdeling.
- Onze wekelijkse 'Kanban' geeft een snel overzicht wie met wat bezig is.
- We organiseren met de inhoudelijke medewerkers wekelijks overleg (scrum) a.d.h.v. verschillende oplossingsgerichte methodieken.
- Lessons learned uit de gevolgde vormingen, opleidingen, studiedagen worden teruggekoppeld naar team en er wordt onderzocht of er vervolgstappen op opleiding nodig zijn.
- Onze medewerkers zijn aanwezig op studiedagen en participeren actief bij evenementen in het netwerk. Onder elkaar verdelen ze de verschillende mobiliteitsthema's die worden opgevolgd.

5.3.3 Infrastructuur - facility - logistiek

Onze maatschappijvisie m.b.t. duurzaamheid geven we ook vorm in de manier waarop we omgaan met energie, materialen, aankopen enz. De donuteconomie van Kate Raworth geeft ook hierin richting. Binnen onze mogelijkheden maken we keuzes voor producten, diensten, logistiek en infrastructuur die zo weinig mogelijk negatieve impact hebben op mensen en milieu.

Acties en interventies

- We delen ons kantoor met Trage Wegen en Grote Routepaden.
- We stimuleren duurzame mobiliteit bij medewerkers, bezoekers, partners. Dit doen we door mobiliteitsbudget, fietsvergoeding, Olympus Mobility, ligging van kantoor...
- Dienstverplaatsingen naar het buitenland onder de acht uur doen we met de trein of de bus.
- Onze evenementen en activiteiten organiseren we op plaatsen die bereikbaar zijn met het openbaar vervoer.
- We kopen bewust aan en we kiezen indien mogelijk en betaalbaar voor duurzame materialen. We vermijden overbodige aankopen.
- We printen en drukken duurzaam.
- Lunch op evenementen is altijd vegetarisch met veganistische opties.
- Als we alcohol serveren op evenementen, dan waken we er over dat daar op een verantwoordelijke manier wordt mee omgegaan.

5.4 Communicatiestrategie

De communicatiestrategie vertaalt de strategische doelstellingen uit ons meerjarenplan naar concrete communicatietools. De communicatiestrategie levert een communicatieplan op dat we samen met het jaarplan concretiseren in meetbare acties.

5.4.1 Waardenkader

Netwerk Duurzame Mobiliteit zet volgende waarden centraal (zie ook meerjarenplan)

- Duurzaamheid en rechtvaardigheid
- Inspiratie
- Ontmoeten en samenwerken

5.4.2 Tone of voice

Onze 'one of voice' legt uit hoe we communiceren. Ze geeft de waarden, doelgroep en merkidentiteit van onze organisatie weer. Deze tone of voice bepaalt hoe onze boodschap over komt.

- Waarderend naar de leden toe. We benadrukken de gezette stappen, de troeven, we kijken waarheen we willen groeien. We communiceren ook waarderend naar de andere spelers uit de maatschappelijke vijfhoek. Dit wil niet zeggen dat we met alles akkoord gaan.
- Transparant, helder. We gebruiken duidelijke en klare taal. We leggen begrippen uit. Bij gebruik van vaktermen geven we uitleg. We vermelden altijd onze bronnen. We zijn transparant over het gebruik van artificiële intelligentie (AI).
- Verbindend, niet polariserend: We zijn niet polariserend in ons taalgebruik. We communiceren verbindend, dit wil zeggen dat we vertrekken vanuit begrip en bruggen bouwen in plaats van tegenstellingen te verscherpen. We creëren of versterken geen wij-zij-denken, bouwen geen stereotypen uit, maar vertrekken vanuit gezamenlijke waarden. Dit wil niet zeggen dat we geen mening hebben.
- Oplossingsgericht: We communiceren vanuit mogelijke oplossingen, vanuit reeds behaalde resultaten en focussen niet alleen op problemen of op wat allemaal niet gebeurt en fout loopt. Dit betekent niet dat we niet kritisch mogen zijn.
- Betrouwbaar. Onze communicatie is betrouwbaar. We dubbelchecken, vermelden bronnen, baseren ons op wetenschappelijk onderzoek.
- Inclusief: We communiceren inclusief, respecteren en spreken iedereen aan, zonder mensen buiten te sluiten of te stereotyperen. We erkennen diversiteit en gaan uit van gelijkwaardigheid, ongeacht achtergrond, gender, seksuele oriëntatie, leeftijd, of fysieke/mentale gesteldheid.

5.4.3 Doelgroepen en kanalen

Vanuit Netwerk duurzame Mobiliteit hebben we vier belangrijke doelgroepen die elk via andere kanalen worden bereikt.

- Lidorganisaties (huidige en potentiële) (O.D.1.1/ OD1.2/ OD2.1)
- Beleidsmakers (lokale overheden & Vlaamse) (OD 1.4/OD 2.1/OD 3.2)
- Stakeholders (bedrijven, academische instellingen, partners,...) (OD 1.3/OD 1.4/SD 3)
- Brede publiek (OD 3.1/ OD 3.3)

Onze communicatie is een mix van grafische en tekstuele instrumenten. In een huisstijlgids werken we de 'look and feel' concreter uit. Onze communicatiestrategie wordt verder vormgegeven in communicatieplannen waarin we online en offline onze boodschap vertellen. Het is een leidraad die richting geeft en prioriteiten stelt in de communicatie. We hebben verschillende kanalen die vaak een specifieke doelgroep bereiken.

Acties en interventies

- We verfijnen onze communicatiestrategie met duidelijke communicatiedoelstellingen gelinkt aan de SD's in het inhoudelijk meerjarenplan.
- We maken communicatieplannen op voor events, projecten en campagnes.
- Een jaarlijks communicatieplan (en kalender) wordt afgestemd met de leden.
- Onze website vormt de basis van onze online communicatie. De website wordt aangevuld met kennis uit ons netwerk.
- Nieuwsbrieven worden maandelijks verstuurd en zijn een belangrijk kanaal om ons doelpubliek te bereiken.
- Onze leden informeren we via intranet en een ledennieuwsbrief (te ontwikkelen in 2026).
- Via sociale media (LinkedIn, Facebook en Instagram) bereiken we een groter publiek.
- Jaarlijks hebben we minstens één publicatie, namelijk de Notenkraaker.
- Onze evenementen en vormingen vormen een belangrijk onderdeel van onze offline communicatie.
- Onze jaarlijkse campagne tijdens de Week van de Mobiliteit heeft een eigen huisstijl. We werken hiervoor nauw samen met lidorganisaties.

5.5 Diversiteitsbeleid

In ons diversiteitsbeleid gaan we uit van kruispuntdenken of intersectionaliteit. Dat is een kader dat toont hoe verschillende deelidentiteiten van een persoon zoals gender, sociale klasse, etniciteit en handicap met elkaar verbonden zijn en op elkaar inspelen en hoe deze een rol spelen bij het versterken van discriminatie of privilege. Deze identiteiten zijn gelijktijdig werkzaam én beïnvloeden elkaar continu. Kruispuntdenken is een manier om te kijken naar de superdiversiteit in onze samenleving ...

Verander de wereld. Begin bij jezelf. De mobiliteitssector is niet de meest diverse die er is. Met Netwerk Duurzame Mobiliteit willen we een voorbeeldrol opnemen door onze werking inclusief te organiseren. Dat betekent dat we vooral nadenken over welke mechanismen wij als organisatie gebruiken die potentieel discriminerend zijn. In 2025 al werd ons bestuur uitgebreid. Een diverse samenstelling was daarbij ook een aandachtspunt. We communiceren actief over diversiteit en inclusiviteit en ondersteunen daarbij het narratief dat diversiteit een maatschappelijke realiteit is en dat het streven naar diversiteit niet enkel een kwestie van representatie is, maar ook van meer kwaliteit.

Acties en interventies

- De verdere ontwikkeling van onze HR-strategie houdt rekening met diversiteit.
- In onze communicatie zorgen we ervoor dat iedereen zich kan herkennen in de visuals en tone of voice.
- Bij de organisatie van activiteiten hebben we aandacht voor diversiteit wanneer we sprekers uitnodigen.
- Als we activiteiten en projecten plannen en uitrollen, scannen we die ook op diversiteit in de groep van medewerkers en bij het deelnemerspubliek. Ook bij de evaluatie gebruiken we diversiteit als criterium. Bevindingen nemen we mee in onze plancyclus.

5.6 Financieel management

5.6.1 Duurzaam financieel beleid en beheer

We behalen onze doelstellingen dankzij een doordacht zakelijk beheer, met gedeelde verantwoordelijkheid tussen de coördinatoren. Het bestuur en de AV houden we op de hoogte via een vaste cyclus van begroting, tussentijdse resultaatprojecties en de resultatenrekening. Met een meerjarenbegroting, jaarbegrotingen, trimestriële controles volgen we ook onze financiële situatie op de voet. Een dubbele analytische boekhouding zorgt ervoor dat we onze doelstellingen en projecten op de voet kunnen monitoren. Zo anticiperen we op onvoorziene omstandigheden op het vlak van risico's, uitdagingen of opportuniteiten. We werken samen met een boekhoudkantoor dat zich specifiek toelegt op onze sector en samen met ons duurzaamheid als visie en ideaal hoog in het vaandel draagt. De boekhoudmodule van ons ERP-systeem is het sluitstuk van een volledige integratie van alle bedrijfsprocessen in de plancyclus.

Onze begroting is ook gekoppeld aan een duidelijke werkplanning met een tijdsbegroting. Op die manier weten medewerkers welke ruimte ze hebben om opdrachten te vervullen. Duidelijke afspraken met de boekhouder en digitale financiële beheertoepassingen zijn essentieel.

In de beleidsperiode 2026-2031 streven we naar een meerjarenbegroting en opeenvolgende jaarbegrotingen in evenwicht. Het financieel resultaat 2025 en de begroting 2026 zijn het startpunt van de financiële projectie die we maken. We nemen ook de tendensen vanaf 2022, het startpunt van een veranderingstraject, in rekening. We mikken op een groei in ons menselijk kapitaal tot +/- negen VTE tegen 2031. Dat betekent dat we ook financiële strategieën nodig hebben om die groei waar te maken.

5.6.2 Toelichting bij de inkomsten en de groeistrategie

NDM is vandaag sterk afhankelijk van de subsidies via het decreet mobiliteitsverenigingen. Het terugschroeven van die afhankelijkheid door andere inkomstenbronnen aan te boren is een belangrijke doelstelling. Daarnaast willen we zoals al uitgelegd ook de inkomsten laten groeien omdat we ervan overtuigd zijn dat het realiseren van ons meerjarenplan meer mensen vergt dan de zeven die nu bij ons werken. We geven vooral toelichting bij de opbrengstenposten waarop we groei willen realiseren.

Eigen opbrengsten

- **Inschrijvingsgelden:** De gestage groei van de laatste vier jaartrekken we lineair door van 18 000 euro vandaag naar 45 000 euro in 2031. De manier waarop we de groei willen realiseren wordt later verder verfijnd: een grotere Inspiratiedag of een tweede gelijkaardig evenement. extra vormen in ons aanbod zoals de vorming participatie en mobiliteit.
- **Dienstverlening andere:** Onze projectresultaten werken we verder uit in een aanbod van dienstverlening naar lokale en regionale besturen en intercommunales. In de eerste jaren voorzien we een voorzichtige groei met telkens 20 000 euro per jaar waarbij we mikken op twee tot vier extra opdrachten. Naarmate de ervaring groeit laten we de jaarlijkse groei ook toenemen tot een aanzienlijke inkomst van 200 000 euro per jaar in 2031. In 2026 voeren we het gesprek met Gemeente voor de Toekomst van BBL en met enkele lidorganisaties en dienstverleners met het oog op intensievere samenwerking.
- **Giften en filantropie:** Het idee voor een Fonds Week van de Mobiliteit schrijven we in voor een bescheiden bedrag per jaar dat groeit tot 45 000 euro per jaar die we aan het fonds toevoegen. Het idee is om deze giften niet te gebruiken, maar om ze weg te schrijven in een fonds op de balans waarvan we enkel de meeropbrengsten opnieuw gebruiken.
- **Cofinanciering partners:** We willen een forse groei realiseren in de opbrengsten uit projectsubsidies. Veel van die subsidies vragen een eigen inbreng. Een deel van die eigen inbreng willen we zoeken bij partners die de projecten cofinancieren. In de meerjarenbegroting hebben we het tekort op de begroting in deze post opgevangen als een te realiseren doelstelling.

Subsidies

- **Structurele subsidies via MOW:** NDM is vandaag sterk afhankelijk van de Vlaamse structurele, aanvullende. We hopen via de decreetswijziging een beter waarderend kader te krijgen, maar we vertrekken van het uitgangspunt dat - gezien de politieke context - zeker geen garantie is. We voorzien enkel een indexering van de eerste twee subsidies die sowieso onderworpen zijn aan een indexeringsmechanisme via de spilindex.
- **Campagnesubsidie MOW:** Ook voor de campagnesubsidie gaan we uit van een status quo, al vinden we het tot op heden een grote gemiste kans dat de Vlaamse regering niet veel meer gebruikt als een instrument om in te zetten op meer duurzame mobiliteit en een mental shift die leidt tot een 50/50-modal Shift.
- **Projectsubsidies:** De afgelopen jaren deden we ervaring op met projectsubsiëring. Die ervaring willen we doortrekken. Van een zekere inkomst van 90 000 euro in 2026 willen we groeien tot 310 000 euro in 2031. We rekenen vanaf 2028 op een sterkere groei door de lancering van nieuwe EU-subsidieprogramma's. NDM heeft een gediversifieerde skillset ontwikkeld in de afgelopen jaren die ons moet toelaten om die doelstelling te realiseren.

5.6.3 Toelichting bij de kosten

Tegenover een sterke groei aan de inkomstenkant staat uiteraard ook een sterke groei aan de kostenkant.

Werkingskosten

- **Indexering:** Alle kosten laten we toenemen met een indexmechanisme van 2% per jaar.
- **Prognose overhead:** We voorspellen een totale groei van de organisatie van ongeveer 100 000 euro per jaar. We nemen jaarlijks een prognose op van 10 000 euro per jaar (+/-10%) in de overhead om die groei op te vangen.
- **Prognose extra projectkost:** Meer projecten zullen resulteren in extra kosten in de begroting. We voorzien jaarlijst een extra bedrag aan nog niet gedefinieerde kosten om die voorspelde groei op te vangen.
- **Prognose extra kosten dienstverlening:** We voorzien deze kosten niet omdat die voornamelijk binnen de groei van het personeel gemaakt moeten worden. De extra kosten in de overhead die dat met zich teweegbrengen wordt in die post opgevangen.

Personeelskosten

Een groei van het menselijk potentieel van de organisatie was sturend in het uitwerken van de meerjarenbegroting. De drie functieprofielen waarmee we werkten, vertaalden we in een gemiddelde kostprijs per jaar. Bij de coördinatoren gaan we uit van een heel minimale groei van 0,1 VTE tot 1,8 al vanaf het begin van de beleidsperiode. Bij de ondersteunende medewerkers voorzien we een extra halftijdse kracht vanaf 2029 die de groei mee opvangt. Bij de functie van project- en beleidsmedewerker voorzien we een groei van 1,7 VTE in 2026 tot 5,6 VTE in 2031.



duurzame-mobiliteit.be

netwerk
duurzame
mobiliteit