

MOBILITEITSMANAGEMENT ALS EVENWICHTSKUNST

Over complexiteit, boundary judgements en houdingen in de mobiliteitswereld

Door: Nick Zonneveld (314366)

Datum: 15 september 2011

Erasmus Universiteit Rotterdam, Bestuurskunde
Governance & Management of Complex Systems

Eerste lezer: Prof. Dr. Ing. Teisman

Tweede lezer: Prof. Dr. Edelenbos

ECORYS Nederland B.V. Rotterdam

Begeleiders: Drs. Galjaard & Ir. Kok



Voorwoord

Toen ik in september 2010 begon aan de Master 'Governance & Management van Complexe Systemen' wist ik nog niet precies wat ik kon verwachten. Het was een keuze gemaakt op basis van mijn persoonlijke interesses. Thema's als mobiliteit en stedelijke ontwikkeling fascineren mij namelijk al vanaf zeer jonge leeftijd. Als peuter werd mijn file-oplossend vermogen al aangesproken, wanneer er een opstopping was ontstaan op mijn overbevolkte verkeerskleed. Later, toen de computer zijn intrede deed, speelde ik dag en nacht computerspelletjes als SimCity en Transport Tycoon.

Met een afstudeerscriptie over complexiteit in de mobiliteitswereld lijkt de cirkel wat dat betreft al rond. Het Masterprogramma beviel me bovendien erg goed. De docenten boden mij een interessante, frisse kijk op de bestuurskunde. Het Masterjaar is door mij als zeer inspirerend ervaren. Ik ben het afgelopen jaar in aanraking gekomen met diverse wetenschappelijke en praktische uitdagingen.

Ook mijn afstudeerperiode bij ECORYS was zo'n uitdaging. In het begin werd ik bijna opgeslokt door de hoeveelheid informatie en betrokkenen, maar naar mate het proces vorderde kon ik het steeds beter behappen. Ik wil mijn begeleider Robert Galjaard hartelijk bedanken voor zijn enthousiasme en openheid. Daarnaast wil ik Robert Kok en Wesley van Dijk bedanken voor hun behulpzaamheid en handige tips.

Gedurende het scriptietraject heb ik ook uit wetenschappelijke hoek begeleiding gehad. Allereerst wil ik de heer Teisman bedanken voor zijn hulp en begeleiding. Na een half uur praten met de heer Teisman had ik vaak weer weken inspiratie om er iets moois van te maken. Ook wil ik de heer Edelenbos bedanken voor de zinvolle feedback die hij mij in de eindfase gegeven heeft. Ten derde rest mij ook Bonno Pel te bedanken, die tijd voor mij vrij maakte om eens van gedachten te wisselen over het onderwerp.

Een speciaal dankwoord is er voor alle mensen die ik de afgelopen periode in het kader van mijn onderzoek heb mogen spreken. Ik wil alle respondenten hartelijk bedanken voor hun tijd en openheid. Overal ben ik zeer gastvrij ontvangen.

Tot slot wil ik de mensen bedanken die mij de afgelopen jaren op privévlak hebben bijgestaan. Zonder de steun van mijn ouders, zusje en mijn vriendin Tamara had ik deze scriptie nooit kunnen afronden.

Nick Zonneveld

Samenvatting

Al lange tijd is de congestieproblematiek in Nederland al een actueel onderwerp. Vele jaren en geprobeerde oplossingen later blijft de drukte op de Nederlandse snelwegen maar toenemen. In het Regeerakkoord, dat in 2010 tussen VVD en CDA wordt gesloten, wordt de voorgestelde kilometerheffing direct over boord gegooid. En omdat er door de economische crisis flink moet worden bezuinigd, is er weinig budget over om extra asfalt aan te leggen. Minister Schultz van Haegen richt daarom op 1 januari 2011 de programmadirectie 'Beter Benutten' op: het huidige snelwegennetwerk moet beter worden benut en de reizigers beter verdeeld.

In het kader van 'Beter Benutten' maakte het Platform Slim Werken Slim Reizen (voorheen: Taskforce Mobiliteitsmanagement) een doorstart. Het platform stelt zichzelf ten doel om in 2012 een miljoen werknemers anders te laten werken en reizen. Dit moet gebeuren door middel van een gedragsverandering door werkgevers, werknemers en vervoersaanbieders. Men beoogt reizigers bewuster te laten nadenken over hun reisgedrag. Om deze gedragsverandering te faciliteren tracht het platform werkgevers en vervoersaanbieders met elkaar te verbinden. Door middel van innovatieve mobiliteitsproducten van vervoersaanbieders (zoals een persoonlijke mobiliteitsbudget) moeten werknemers de mogelijkheid krijgen om bewuster keuzes te maken voor een bepaalde reis of vervoersmodaliteit.

Maar willen deze betrokken partijen hun gedrag ook veranderen? In dit onderzoek wordt de veranderingsbereidheid van de betrokken partijen onderzocht. Er wordt gekeken naar de effecten van een tweetal concepten uit de complexiteitstheorie. Allereerst boundary judgements, de manier waarop een actor naar de werkelijkheid kijkt en welke zaken hij wel of niet meeneemt in zijn afweging. Vervolgens houding, de wijze waarop een actor omgaat met orde en chaos. Brengt iemand juist structuur aan of gebruikt hij dynamiek als bron van ontwikkeling?

Voor de verzameling van onderzoeksmateriaal zijn twintig interviews gehouden met directe betrokkenen in de mobiliteitswereld. Hierbij zijn zowel werkgevers, vervoersaanbieders als overheidspartijen geïnterviewd. Het veranderingsproces is bekeken vanuit de transitiebenadering.

Uit de interviews blijkt dat er sprake is van een lock-in situatie. Overheidspartijen en private partijen kijken naar elkaar, maar tonen weinig veranderingsgedrag. De veranderingsbereidheid van de partijen wordt inderdaad beïnvloed door hun boundary judgements en houdingen. Partijen zijn niet bereid te veranderen als verandering niet bijdraagt aan hun eigen doelen of ze andere verantwoordelijke beslissers zien voor het probleem. Partijen die wel bereid zijn om te veranderen zien een duidelijke bijdrage aan hun eigen doelen of voelen verantwoordelijkheid als beslisser. Ook zijn complexiteitserkende partijen die nieuwe ontwikkelingen zien als kans, meer bereid tot verandering. Partijen die orde en structuur trachten te creëren zijn over het algemeen minder bereid om te veranderen.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	5
1.1 PROBLEEMANALYSE	5
1.2 AANLEIDINGEN VOOR ONDERZOEK	7
1.3 DOEL- EN VRAAGSTELLING	10
1.4 LEESWIJZER	12
2. THEORETISCH KADER	13
2.1 EEN VERANDERENDE SAMENLEVING: 'FROM GOVERNMENT TO GOVERNANCE'	13
2.2 COMPLEXITEIT EN SYSTEEMDENKEN	14
2.3 BOUNDARY JUDGEMENTS EN HOUDINGEN.....	16
2.4 TRANSITIE EN VERANDERINGSBEREIDHEID	22
2.5 CONCEPTUEEL MODEL	27
3. METHODOLOGIE.....	29
3.1 ONDERZOEKSMETHODEN.....	29
3.2 OPERATIONALISATIES.....	30
3.3 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	36
4. CASUSBESCHRIJVING	37
4.1 POLITIEKE ACHTERGRONDSCHETS.....	37
4.2 PROBLEEMDEFINITIES.....	38
4.3 INVALSHOEKEN	39
4.4 HET KRACHTENVELD: ACTOREN EN BELANGEN.....	41
5. MOBILITEIT IN TRANSITIE?	46
5.1 VERANDERING IN VERSCHILLENDE DOMEINEN EN HUN RELATIE.....	46
5.2 DE KATER VAN DE MAAKBAARHEID	47
5.3 HET MOBILITEITSBUDGET: NICHES ALS COEVOLUERENDE SUBSYSTEMEN	47
5.4 EEN MOBILITEITSBUDGET ALS TRANSITIE OF SLECHTS ALS 'STEPPING STONE'?.....	48
6. BOUNDARY JUDGEMENTS.....	49
6.1 MOTIVATIE	49
6.2 MACHT	55
6.3 KENNIS.....	60
6.4 CONCLUDEREND	65
7. HOUDINGEN	67
7.1 PUBLIEKE PARTIJEN.....	67
7.2 WERKGEVERS	70
7.3 VERVOERSAANBIEDERS.....	72
7.4 CONCLUDEREND	76

8. VERANDERINGSBEREIDHEID.....	79
8.1 PUBLIEKE PARTIJEN.....	79
8.2 WERKGEVERS.....	80
8.3 VERVOERSAANBIEDERS.....	82
8.4 CONCLUDEREND.....	84
9. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	87
9.1 CONCLUSIES.....	87
9.2 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG.....	89
9.3 REFLECTIE OP VERWACHTINGEN EN ONDERZOEK.....	90
9.4 AANBEVELINGEN.....	91
GEBRUIKTE LITERATUUR.....	94
OVERIGE GERAADPLEEGDE DOCUMENTATIE.....	97
APPENDIX I: RESPONDENTENLIJST & OBSERVATIEMOMENTEN.....	99
APPENDIX II: INTERVIEWHANDLEIDING.....	100

1. Inleiding

Congestieproblematiek is een terugkerend thema in de Nederlandse politiek. De laatste jaren is een focus komen te liggen op de zakelijke autokilometers van de Nederlandse werknemer. Men ziet zowel kansen op gebied van woon-werkverkeer als op gebied van zakelijke reizen. De Rijksoverheid ondersteunt daarom het Platform Slim Werken Slim Reizen, dat een verandering in reisgedrag bij werkgevers en werknemers moet bewerkstelligen. Dit doet zij zowel op nationaal als regionaal niveau.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de veranderingsbereidheid van werkgevers, vervoersaanbieders en publieke partijen. Met behulp van perspectieven uit de complexiteits- en transitietheorie wordt onderzocht in hoeverre hun veranderingsbereidheid afhangt van hun referentiesystemen en houdingen.

In dit inleidende hoofdstuk wordt allereerst een probleemanalyse gegeven. Dit betreft een overzicht van cijfers omtrent de congestieproblematiek en oplossingen uit het verleden. Vervolgens wordt ingegaan op de aanleidingen voor het onderzoek. Er volgt een korte introductie van de betrokken partijen en theoretische begrippen. In paragraaf 1.3 worden de doel- en vraagstelling van het onderzoek besproken. Ook wordt ingegaan op verwachte uitkomsten. In de leeswijzer volgt ten slotte een overzicht van alle komende hoofdstukken en onderwerpen.

1.1 Probleemanalyse

Eerste Pinksterdag 1955. Op deze zonnige dag besloten vele Nederlandse en Duitse recreanten koers te zetten richting respectievelijk de Veluwe en de Westerse bloembollenvelden. Precies in het midden van het land, op het eerste Nederlandse knooppunt ooit, stuitten vele automobilisten op een rij stilstaande voertuigen. De hoge verkeersintensiteit (zo'n 50.000 auto's) was knooppunt Oudenrijn zojuist te veel geworden (NOS, 15 mei 2005). Zo iets had men nog nooit meegemaakt. De eerste file in Nederland was een feit.

Wat men toen nog niet wist, is dat de drukte op de Nederlandse wegen zich de daaropvolgende jaren zou ontwikkelen als dagelijkse kost. Wanneer we kijken naar de afgelopen decennia, is te zien dat het autoverkeer in Nederland sinds 1985 met 54% toegenomen is (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2010). Door de stijgende welvaart ontwikkelde de auto zich van luxegoed tot 'must have' voor ieder huishouden (Centraal Bureau voor de Statistiek). Omdat de auto voorziet in verplaatsing van deur tot deur, waar en wanneer de automobilist maar wil, werd het voertuig voor veel mensen het ultieme symbool voor vrijheid. De Nederlandse burger kiest voor gemiddeld de helft van zijn verplaatsingen voor de auto. Dit percentage is al sinds het jaar 2000 stabiel (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2010).

Volgens het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (2010) is ook het woon-werkverkeer de afgelopen jaren substantieel gegroeid. Nederlanders zijn sinds 1985 gemiddeld verder van hun werk af gaan wonen. De gemiddelde woon-werkafstand steeg van 12 naar 17 kilometer. Mede daardoor is de woon-werkmobiliteit in 20 jaar tijd inmiddels meer dan verdubbeld. Ter illustratie: Op werkdagen rond 08.15u zijn ongeveer 2,7 miljoen mensen tegelijkertijd onderweg. De verkeersdrukte rond de avondpiek (17.00u) steeg met 50%, naar 2,5 miljoen automobilisten.

De explosieve groei van het autoverkeer had een aantal effecten. Zo nam het reistijdverlies op het Nederlandse hoofdwegennet, gedurende de periode 2000 – 2008, toe met maar liefst 55%. Ook zijn er gevolgen voor het milieu. Zo zegt 30% van alle Nederlanders geluidshinder te ondervinden van wegverkeer. Bovendien werd in 2009 ongeveer 20% van de totale Co₂-uitstoot (174 miljard kilogram) veroorzaakt door wegverkeer. Het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (2010) schat de maatschappelijke kosten op gebied van verkeersveiligheid en milieuschade tussen de 12,4 en 22,1 miljard euro. Eventuele economische schade is dan nog niet eens meegenomen (Ibid.).

Door de jaren heen zijn er legio maatregelen bedacht om de congestie in Nederland te bestrijden. De één bekend, de ander minder bekend. Waar het ene plan de focus legde op de aanbodkant (bijvoorbeeld de aanleg van extra asfalt), richtte het andere zich op de vraagkant (bijvoorbeeld gedragsverandering). Van carpoolplekken tot tolpleinen, van spitsvignetten tot betaalstroken, van het bereikbaarheidsoffensief tot rekeningrijden (NRC Handelsblad, 27 augustus 1996; NRC Handelsblad, 20 mei 2000). De mobiliteitskwestie bleef door de jaren heen hoog op de politieke agenda staan.

Alle maatregelen ten spijt, de afgelopen jaren is het gemiddelde tijdverlies in Nederland door files blijven stijgen (periode 2000 – 2008: +55%). Ook rijden meer Nederlanders vaker en verder. De verkeersdruk op het Nederlandse wegennetwerk blijkt dus moeilijk te sturen en te bestrijden. Sommige maatregelen hebben effect, maar lijken een druppel op een gloeiende plaat te zijn. Uit cijfers van het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (2010) blijkt dat het gemiddelde tijdverlies door files zonder maatregelen op gebied van verkeersmanagement, spitsstroken en verbredingen 13% hoger was uitgevallen (Ibid.). Andere effectieve maatregelen bleken weer niet efficiënt genoeg. Proeven met 'spitsmijden' sorteerden bijvoorbeeld voldoende effect, maar de kosten waren dusdanig hoog dat men grootschalige invoering (voorlopig) nog niet haalbaar vond.

Al met al kan de kwestie als complex getypeerd worden. Naast dat ze moeilijk te sturen is, zijn er veel verschillende (maatschappelijke) organisaties, bedrijven en personen bij betrokken. Ook is er geen duidelijke overeenstemming tussen de betrokkenen over de aard van het probleem en de mogelijke oplossingsrichtingen. Vanuit verschillende invalshoeken komt men tot verschillende vragen. Creëert extra asfalt alleen maar meer auto's? Gaat kilometerbeprijzing niet ten koste van de privacy? En wordt de auto niet weer als 'melkkoe' gebruikt?

Volgens voorspellingen zullen het aantal vervoerskilometers en het aantal auto's de komende jaren flink stijgen. De voorspellingen variëren van stijgingspercentages van 25% tot 50%, in de periode tot 2040 (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu). Daarmee schetsen ze een toekomstbeeld waarin er grote druk op onze samenleving zal liggen door congestie en verkeersdruk. De druk zal zich uiten in maatschappelijke lasten op gebied van economie, verkeersveiligheid en milieu. Dit maakt de zaak urgent.

Ondanks dat de mobiliteitskwestie in Nederland al jaren hoog op de politieke agenda staat, is de verkeersdruk alleen maar gestegen. Na tal van geprobeerde maatregelen blijft het Nederlandse wegennetwerk op een verkeersinfarct afstevnen. De Nederlandse bevolking blijft kiezen voor de auto, maatregelen of geen maatregelen, file of geen file. Hierdoor lijkt het Nederlandse mobiliteitssysteem muurvast te zitten in de gebruiken en tradities van haar mobilisten. De

hedendaagse wijze van gebruik van vervoersmiddelen lijkt ingesleten in maatschappelijke structuren, normen en waarden.

Om effect te sorteren in deze mobiliteitskwesitie, lijkt een drastische verandering nodig. De oplossingen van de afgelopen jaren lijken onvoldoende effect te hebben. Om deze redenen pleiten sommigen voor grootschalige systeeminnovatie, welke ook aangrijpen op de maatschappelijke structuren. Zij pleiten voor een *transitie* (Geels, 2002). De vraag is daarbij wat de aangrijpingspunten zijn voor systeemverandering.

Het aangrijpingspunt voor verandering is de leaseauto, juist omdat deze zo'n belangrijk onderdeel uitmaakt van de totale automobilititeit. De 600.000 leaseauto's in Nederland vertegenwoordigen namelijk 8% van de totale vloot, terwijl uit kentekenregistratie blijkt dat tijdens de spitsuren in de stedelijke gebieden 35% tot 50% van de auto's een leaseauto is (ECORYS, 2010). Mobiliteitsleasing is een product dat zich richt op de Nederlandse leaserijder. Tot nu toe worden leaserijders niet beloond als zij minder rijden en dragen zij ook nauwelijks kosten als zij meer rijden. Bij mobiliteitsleasing worden leaserijders beloond als zij hun auto laten staan.

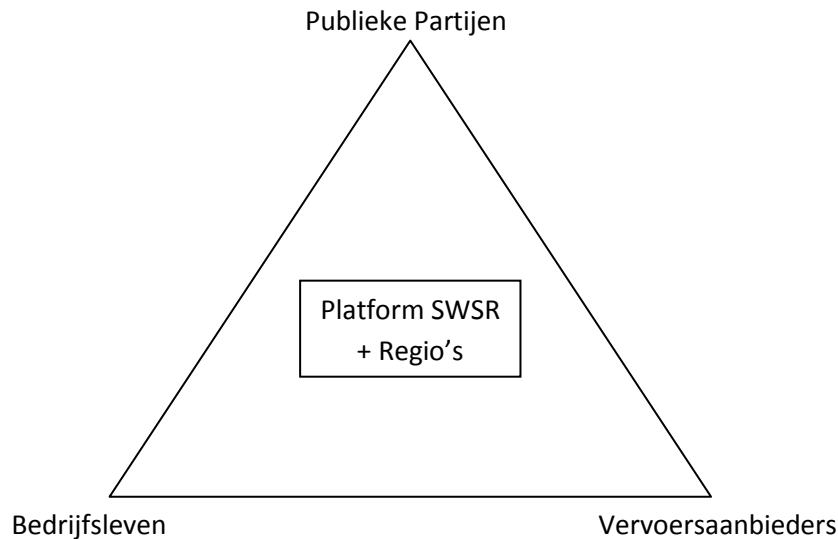
Het concept is simpel. In plaats van een standaard leasecontract, beschikken werknemers over een persoonlijk mobiliteitsbudget. Een werknemer mag zelf kiezen hoe hij reist. Als hij alle ritten met zijn leaseauto blijft maken, put hij zijn persoonlijk leasebudget volledig uit. Kiest hij een goedkoper alternatief, mag hij het overgebleven budget zelf houden. Zo krijgt de werknemer financiële stimulans om voor andere alternatieven dan de auto te kiezen. In plaats van zich per auto te verplaatsen, kan een werknemer bijvoorbeeld kiezen om thuis te werken of met de trein te gaan.

1.2 Aanleidingen voor onderzoek

Om te voorkomen dat het Nederlandse mobiliteitssysteem vastloopt, wordt gezocht naar aangrijpingspunten om een mobiliteitstransitie in gang te zetten. Mobiliteitsleasing is een product dat aan kan zetten tot een transitie in gedrag. Dit idee wijkt sterk af van de klassieke, meer verkeersinfrastructuraanbod gerichte, aanpak van de Rijksoverheid. Door middel van beloning wordt getracht het gedrag van leaserijders te veranderen en daarmee als afgeleide de vraag naar infrastructuur.

Bij deze gedragsverandering speelt een aantal actoren een rol. Leaserijders zijn bij hun mobiliteitskeuze allereerst afhankelijk van de mogelijkheden die hun werkgever ze biedt. Omdat werkgevers meestal primair bezig willen zijn met hun eigen werkprocessen, hebben ze het mobiliteitsvraagstuk vaak uitbesteed aan een leasemaatschappij of ander type vervoersaanbieder. Omdat het Ministerie van Infrastructuur en Milieu congestiebestrijding hoog op haar agenda heeft staan, ondersteunt ze het Platform Slim Werken Slim Reizen financieel. Het platform is een initiatief van werkgevers die bewuster na willen denken over het vraagstuk mobiliteit. Op regionaal niveau zijn allerlei uitvoeringsprogramma's gestart die werkgevers proberen te betrekken bij het vraagstuk en hiermee de congestie willen verminderen. In sommige gevallen krijgen innovatieve mobiliteitsprojecten een eerste duwtje in de rug, in de vorm van subsidie.

Figuur 1: Een driehoek van betrokken domeinen en actoren.



In deze studie wordt gekeken in hoeverre werkgevers, vervoersaanbieders en publieke partijen bereid zijn deze gedragsverandering te bewerkstelligen. Vervolgens wordt onderzocht in hoeverre deze *veranderingsbereidheid* afhangt van de wijze waarop de actoren hun systeem definiëren en begrenzen. De *complexiteitstheorie* vormt de spil van het theoretisch kader. Gedurende de analyse zal vanuit complexiteitsperspectief naar de werkelijkheid worden gekeken. Om het proces van verandering te kunnen analyseren, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de hier aan gerelateerde *transitietheorie*. Deze theorie onderscheidt verschillende fasen en niveaus, waarmee een veranderingsproces geduid kan worden. De complexiteits- en transitietheorie zullen dus gebruikt worden als perspectieven waar vanuit de kwestie bekeken kan worden.

Zoals in de probleemanalyse al naar voren kwam, vinden lang niet alle bedachte veranderingen doorgang. Voor bijvoorbeeld rekeningrijden (of kilometerheffing) bestond onvoldoende maatschappelijke veranderingsbereidheid. Maar waarom is deze bereidheid er de ene keer wel en de andere keer niet? Een van de mogelijke verklaringen is een verschillende wijze waarop actoren hun systeem definiëren en begrenzen. Om dit te kunnen doorgronden wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de concepten *boundary judgements* en *houding*. Het concept *boundary judgements* verwijst kort gezegd naar wat betrokkenen wel of niet meenemen in hun handelen en hoe zij het systeem zien. Met *houding* wordt verwezen naar de houding van actoren ten opzichte van complexiteit. Geven ze de dynamiek de ruimte of proberen ze juist orde aan te brengen? Waar *boundary judgements* zich dus richten op het referentiekader van de actoren, bekijkt het concept *houding* het daadwerkelijk handelen.

Met behulp van de kernvariabelen *boundary judgements* en *houding* wordt dus getracht de *veranderingsbereidheid* van de betrokken actoren te verklaren.

Veranderingsbereidheid en transitie

Bij de analyse van een veranderingsproces kan gebruik gemaakt worden van verschillende theorieën en perspectieven. De transitietheorie biedt een aantal handvatten om een dergelijk proces te duiden. De theorie vindt zijn oorsprong in de biologie, maar wordt de laatste jaren ook gebruikt om maatschappelijke verschijnselen te analyseren (Geels, 2002; Rotmans, 2003). De transitietheorie ziet een maatschappelijk veranderingsproces als dynamisch en evolutionair, waarin vele verschillende ontwikkelingen elkaar versterken. De dynamische en evolutionaire aard van het proces, zorgt ervoor dat kleine en heftige schokken elkaar afwisselen. Door de hoge mate van samenhang binnen maatschappelijke kwesties, vinden transities altijd plaats op systeemniveau. Hiernaast stelt de transitietheorie dat transities plaatsvinden op een drietal niveaus, in een viertal fases en binnen een groot aantal domeinen. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de veranderingsbereidheid van actoren met betrekking tot een mobiliteitstransitie.

Boundary judgements en houding

Kijkende naar het gedrag van actoren, zal gebruik gemaakt worden van de kernvariabelen *boundary judgements* en *houding*. Er is gekozen voor deze twee concepten, omdat ze betrekking hebben op hoe actoren omgaan met hun dynamische en complexe omgeving. Omdat de transitietheorie aandacht heeft voor de dynamische en evolutionaire aard van transitieprocessen en deze bekijkt op systeemniveau, sluiten de concepten goed op elkaar aan.

Actoren kunnen verschillend omgaan met het dynamische en complexe systeem waarin ze zich bevinden. Bij een complexe kwestie is een veelvoorkomende reactie het aanbrengen van orde en structuur. Zo werkt men in de dagelijkse praktijk bijvoorbeeld regelmatig met stappenplannen, regels en ingestelde onderzoekscommissies. Een interessante paradox is echter dat actoren door het inslijten van structuren, regels, etc. de kwestie vaak nog ingewikkelder maken.

Het concept *boundary judgements* verwijst naar de wijze waarop actoren naar de werkelijkheid kijken en hun systeem begrenzen. Volgens Ulrich (2000) hangt de manier waarop iemand feiten observeert en daar waarden aan verbindt af van zijn referentiesysteem. Dit referentiesysteem kan worden ontrafeld met behulp van *boundary judgements*: de wijze waarop iemand zijn systeem begrenst. Bij het concept *houding* wordt gekeken naar de houding van actoren ten opzichte van de dynamiek en complexiteit in hun systeem. Sommige actoren brengen orde en structuur aan, waar andere actoren de dynamiek juist zien als kans voor het bewerkstelligen van iets. Het aanbrengen van structuren kan sommige processen vloeiender laten verlopen. Maar tegelijkertijd kunnen in een chaotisch systeem, door bijvoorbeeld het betrekken van nieuwe actoren en ideeën, nieuwe kansen voor ontwikkeling ontstaan (Teisman, 2005).

Personen en organisaties die hun systeem zeer strikt en smal begrenzen, brengen in de regel orde en structuur aan. Brede *boundary judgements* verwijzen vaak naar een houding waarin men complexiteit gebruikt om te ontwikkelen. De concepten *boundary judgements* en *houding* zijn dus aan elkaar verwant.

1.3 Doel- en vraagstelling

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het verkennen van de mogelijkheden voor een transitie, door middel van het verkrijgen van inzicht in de effecten van boundary judgements en de houding van actoren op hun veranderingsbereidheid.

Vraagstelling

Centrale vraagstelling: In hoeverre verklaren de boundary judgements en houdingen van de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders hun veranderingsbereidheid aangaande mobiliteitsinnovatie?

Deelvragen:

1. Hoe kan de huidige situatie op gebied van mobiliteitsinnovatie in Nederland worden omschreven, welke partijen spelen een rol en wat zijn hun belangen?
2. Hoe kunnen de boundary judgements van de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders worden omschreven?
3. Hoe kunnen de houdingen van de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders worden omschreven?
4. Hoe kan de veranderingsbereid ten opzichte van mobiliteitsinnovatie van de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders worden omschreven?
5. In welke mate verklaren de grensoordelen en houdingen van de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders hun veranderingsbereidheid ten opzichte van mobiliteitsinnovatie?

Verwachtingen

Op basis van theoretische concepten uit de complexiteitsleer is er een verwachting geformuleerd.

In zijn boek 'Publiek management op de grens van chaos en orde' besteedt Teisman (2005:38-39) aandacht het paradoxale karakter van verschillende systeemstaten. Chaos kan leiden tot onoverzichtelijkheid, waar weinig tot niets uit voort komt. Aan de andere kant kan chaos echter ook juist een bron van creativiteit en ontwikkeling vormen. Ditzelfde geldt voor orde. Een ordelijk georganiseerd systeem kan stabiele ontwikkeling faciliteren, maar kan ook leiden tot verstarring omdat het zich niet kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Omdat het huidige mobiliteitssysteem *locked-in* lijkt te zijn, kan chaos zorgen voor ontwikkeling in de vorm van een mobiliteitstransitie. Volgens Geels (2002) is een dergelijke transitie dynamisch en evolutionair, omdat innovaties uit verschillende domeinen samenkomen en op elkaar inwerken. Om de transitie echter hanteerbaar te houden en de creativiteit niet te laten verdampen, kan gebruik

gemaakt worden van de positieve eigenschappen van orde (Teisman, 2005:38-39). Ontwikkeling vindt dus plaats door een combinatie van orde en chaos.

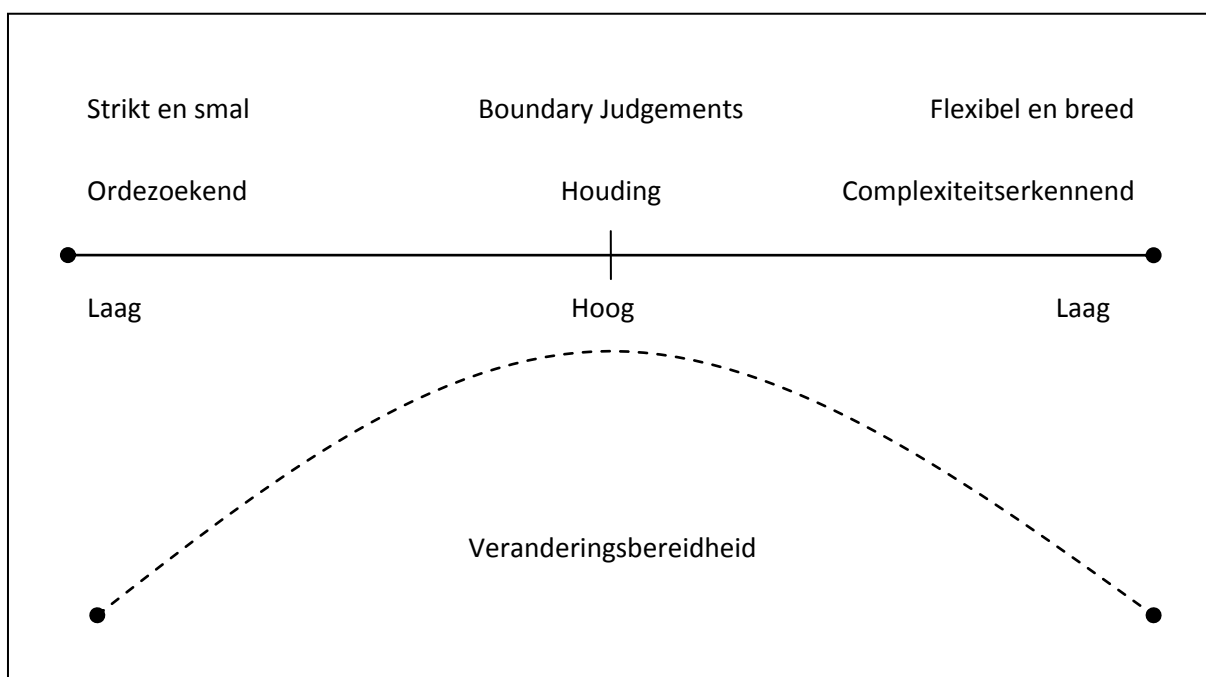
Actoren gaan op verschillende wijzen om met complexe systemen. Mensen begrenzen hun systeem anders, doordat ze anders naar de werkelijkheid kijken. Dit komt door hun verschillende referentiekaders (Ulrich, 2000). Ook hebben actoren verschillende houdingen ten opzichte van orde en chaos (Teisman, 2005). Zoals gezegd brengen sommige actoren orde en structuur aan, terwijl andere chaos juist zien als kans voor ontwikkeling. Sommige actoren begrenzen hun systeem strikt en smal (boundary judgements) en ordenen en structureren (houding). Andere actoren trekken ruimere en bredere grenzen, waarmee ze ruimte laten voor chaotische ontwikkeling.

Redenerende vanuit bovenstaande theoretische benaderingen, wordt de verwachting geformuleerd dat actoren die afwisselend een complexiteitserkennende en ordezoekende houding hebben, met wisselende brede en smalle boundary judgements, het meest veranderingsbereid zijn ten opzichte van een mobiliteitstransitie. Deze verwachting is gebaseerd op de gedachte dat een combinatie van orde en chaos tot ontwikkeling leidt. Een mobiliteitstransitie heeft zowel baat bij ordelijke als chaotische patronen.

Bij deze verwachting wordt aangenomen dat de actoren die bereid zijn te veranderen het transitieproces ordenen en structureren wanneer chaotische creativiteit dreigt te verdampen, en chaotische ontwikkeling de ruimte geven wanneer inertie dreigt. Van actoren die een mobiliteitstransitie nastreven wordt dus verwacht dat ze afwisselend structuur aanbrengen en chaos de ruimte geven. De verwachting is dat dit is terug te zien in hun boundary judgements en houdingen.

In onderstaande figuur staat deze verwachting nog eens weergegeven.

Figuur 2: Onderzoeksverwachting.



1.4 Leeswijzer

In *hoofdstuk 2* wordt het theoretisch kader van dit onderzoek geschetst. Hierin staan de belangrijkste invalshoeken en theoretische concepten beschreven. Eerst wordt kort ingegaan op de maatschappelijke en bestuurlijke veranderingen van de afgelopen jaren. Daarna is er aandacht voor de complexiteitstheorie en haar concepten boundary judgements en houdingen. Vervolgens worden enkele transitietheoretische noties aangereikt en het concept veranderingsbereidheid uitgediept. Het onderzoeksontwerp wordt ten slotte schematisch samengevat in een conceptueel model.

Hoofdstuk 3 gaat in op de methoden en technieken die gebruikt zijn tijdens het onderzoek. In de eerste paragraaf wordt de gehanteerde onderzoeksstrategie besproken. Vervolgens is er aandacht voor operationalisering van concepten uit het theoretisch raamwerk. Ten slotte worden de getroffen maatregelen ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken.

De casusbeschrijving in *hoofdstuk 4* geeft vervolgens een beeld van de huidige situatie en hoe daar toe gekomen is. In een eerste achtergrondschets wordt vanuit politiek oogpunt beschreven welke gebeurtenissen tot de huidige situatie hebben geleid. Vervolgens wordt de kwestie vanuit verschillende probleemdefinities en invalshoeken bekeken. Tot slot volgt er een uitgebreide beschrijving van de betrokken actoren en hun belangen.

In *hoofdstuk 5* wordt de kwestie bekeken vanuit transitieperspectief. Allereerst wordt er een overzicht gegeven van de verschillende veranderingen in verschillende domeinen. Hierna wordt het transitieperspectief gebruikt voor een terugblik. Hoe kan het verleden in transitie termen worden beschreven? Vervolgens wordt ook de huidige situatie bekeken vanuit transitieoogpunt. Tot slot wordt de transitiebril gebruikt om een blik op de toekomst te werpen.

In *hoofdstuk 6* worden de boundary judgements van de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders besproken. Achtereenvolgens wordt ingegaan op bronnen gebaseerd op motivatie, macht en kennis.

Hoofdstuk 7 gaat vervolgens in op de houding van de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders. Er wordt gekeken in hoeverre deze raakvlakken heeft met ofwel de ordezoekende ofwel de complexiteitserkennende benadering.

In *hoofdstuk 8* wordt de veranderingsbereidheid van de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders besproken. Er wordt gekeken naar zowel de intentie om te veranderen, als daadwerkelijke gedragingen die deze intentie bevestigen.

Ten slotte volgen in *hoofdstuk 9* de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en de conclusies. Hierna worden enkele praktisch toepasbare aanbevelingen gedaan. De scriptie zal afsluiten met een reflectie op het verrichte onderzoek.

2. Theoretisch kader

Zoals in voorgaand hoofdstuk uiteengezet concentreert dit onderzoek zich op hoe betrokkenen hun systeem begrenzen, welke houding ze aannemen en welke consequenties dit heeft voor hun veranderingsbereidheid. In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten uitgewerkt, welke gebruikt zullen worden bij de beantwoording van de centrale vraagstelling. De complexiteitstheorie vormt de spil van het theoretisch raamwerk.

Allereerst wordt kort stil gestaan bij de veranderende samenleving en diens gevolgen voor de huidige bestuurlijke context (par. 2.1). Daaropvolgend wordt het concept complexiteit nader uitgelegd. Op basis van het werk van o.a. Meadows, Flood en Teisman wordt ingegaan op de complexiteitsleer, haar dubbele karakter en haar kernconcepten (par. 2.2).

In paragraaf 2.3 wordt vervolgens aandacht besteed aan hoe er met deze complexiteit omgegaan wordt. De focus ligt hierbij op hoe actoren hun systeem begrenzen. Paragraaf 2.3.1 staat in het teken van systeemgrenzen: het concept *boundary judgements* zal daarom nader worden uitgewerkt, met behulp van werk van o.a. Ulrich. In paragraaf 2.3.2 wordt ingegaan op de *houding van actoren* ten opzichte van complexiteit, gebaseerd op twee zienswijzen van Teisman. Afsluitend wordt de link gelegd tussen beide concepten, die de kernvariabelen van het onderzoek vormen.

Hierna wordt het te verklaren onderzoeksobject nader theoretisch uitgediept. Dit gebeurt op basis van de transitietheorie. Na een korte introductie worden er op basis van literatuur van o.a. Geels en Rotmans een aantal perspectieven en managementbenaderingen besproken (par. 2.4). Omdat de transitietheorie voortbouwt op ideeën omtrent complexiteit, zal er gedurende deze paragraaf tevens aandacht zijn voor de raakvlakken tussen beide theoretische benaderingen.

Ten slotte wordt uit de genoemde theoretische concepten een conceptueel model samengesteld, welke de basis van het onderzoek vormt (par. 2.5.).

2.1 Een veranderende samenleving: 'From Government to Governance'

De afgelopen jaren is onze samenleving in hoog tempo veranderd. Castells (2004) beschrijft de huidige maatschappij als netwerksamenleving in opkomst, ontstaan door de samenkomst van kapitalisme en technologische informatierevolutie. Kennis en informatie vormen de belangrijkste bronnen van productiviteit, waardoor de verbindingen hiertussen een grote rol spelen (Webster, 2006). Door dit '*information capitalism*' ontstaan volgens Castells (2004) grootschalige netwerken die mensen, instituties en landen met elkaar verbinden. Hij benadrukt tevens dat er door deze ontwikkelingen steeds meer plaatsen zullen ontstaan waar belangrijke besluiten genomen worden: netwerken (Ibid.).

Kickert, Klijn en Koppenjan (1997) en ook Peters en Pierre (1998) onderschrijven dat publieke beleidsdomeinen steeds meer worden gedomineerd door netwerken bestaande uit publieke, semi-publieke en private organisaties. Door de hoge mate van onderlinge verbondenheid en afhankelijkheid kunnen actoren in de netwerksamenleving steeds minder gemakkelijk zelfstandig oplossingen vinden voor hun problemen (Kickert et al, 1997; Koppenjan & Klijn, 2004). Binnen deze netwerken of '*governance systems*' draait het daarom steeds meer om samenwerking tussen

verschillende partijen. Door verschillende en vaak conflicterende zienswijzen, strategieën en machtsbronnen worden besluitvormingsprocessen vaak erg complex (Teisman et al, 2009).

Bovenstaande ontwikkelingen zorgden er mede voor dat de traditionele unicentrische benadering, waarbij een centrale overheid een 'maakbare samenleving' bestuurde, niet meer voldeed (Rhodes in: Koppenjan & Klijn, 2004). Men kwam tot een meer polycentrische aanpak, door vele auteurs het bekende '*From Government to Governance*' (Bonnafous-Boucher, 2005) genoemd. De overheid werd zodoende meer gezien als een gelijke partner in een netwerk en nam dus afstand van haar oude rol als bovengeschikte. Door deze ontwikkelingen zijn grote sociale kluwens van netwerken ontstaan, welke blijven bestaan door wederzijdse afhankelijkheden (Koppenjan & Klijn, 2004; Kickert et al, 1997; Klijn & Teisman, 2003).

2.2 Complexiteit en Systeemdenken

De complexiteitstheorie is een *systemische* theorie. De idee is dat systemen zijn ingebed in grotere systemen en er sprake is van continue interactie tussen deze systemen. Zoals Meadows (2008:95) zegt: "*Everything, as they say, is connected to everything else, and not neatly*". De gedachte achter systeemdenken en de complexiteitstheorie is dat het geheel meer is dan de som der delen (Flood, 1999:2; Meadows, 2008:11-12). Bij de complexiteitstheorie staan de interactie en verbondenheid tussen systeemonderdelen en hun verhouding tot het systeem centraal (Richardson et al, 2001:7).

Een complex systeem bestaat dus uit veel entiteiten, waarbij sprake is van een hoge interactiviteit (Richardson et al, 2001:8). Kenmerkend is dat deze interactiviteit niet altijd leidt tot de gewenste uitkomsten van de actoren. Bovendien veronderstelt de complexiteitsleer dat organisaties zelf ook adaptieve, complexe systemen zijn die continu zelf-organiseren en co-evolueren (Ashmos, et al, 2000).

Door de hoge mate van samenhang, onvoorspelbaarheid en onderlinge afhankelijkheid kan het bovendien zo zijn dat kleine veranderingen of beslissingen van actoren grote gevolgen kunnen hebben voor het systeem. Teisman (2005:23) noemt het treffende voorbeeld van de vlinder in het Amazonegebied die door het uitslaan van zijn vleugels een orkaan in Texas kan veroorzaken. Anderzijds kunnen veranderingen die vooraf relatief groot leken, juist weer weinig effecten met zich mee brengen (Teisman et al, 2009). In de complexiteitstheorie kunnen beleidsprocessen en -uitkomsten daarom meer gezien worden als product van onstuurbare toevalligheden en complexe interacties. Voor bestuurders betekent dit dat de samenleving slechts beperkt kenbaar en beheersbaar is en beleidsuitkomsten dus slechts beperkt samenhangen met hun handelen (Teisman, 2005; Teisman et al, 2009; Klijn & Snellen, 2009).

Teisman (2005:25-29) noemt een tweetal benaderingen hoe naar complexiteit gekeken kan worden. De complexiteitsreducerende (of ordezoekende) zienswijze benadrukt het ingewikkelde karakter. Complexe systemen worden dan gezien als "*ingewikkelde verschijningen van eenvoudige systemen*" (Ibid.): omvangrijk en ingewikkeld, doch stuurbaar. Vervolgens kan men complexe systemen zien als samengesteld, waarbij er aandacht is voor toevallige, grillige ontwikkeling en interactie. Complexe systemen hebben dus zowel een ingewikkeld als samengesteld karakter. Patronen van orde en voorspelbaarheid wisselen dus af met patronen van chaos en non-lineairiteit. Complexiteit behelst dus geen chaos of orde, maar bevindt zich op het snijpunt van beiden (Ibid.).

In de komende alinea's zullen kort enkele belangrijke concepten van de complexiteitsleer worden uiteengezet, welke concrete handvatten zullen bieden voor de rest van het onderzoek.

Non-lineaire dynamiek

Zoals gezegd kunnen binnen complexe systemen bepaalde intenties soms heel verschillende en onverwachte effecten hebben. Door *non-lineaire dynamiek* kan de input soms tot niet-bedoelde beleidsuitkomsten leiden. Teisman, Westerveld en Hertogh (2009:57-58) onderscheiden een drietal bronnen van dynamiek:

1. *Kleine veranderingen* of aanpassingen in de originele condities kunnen heel verschillende procesuitkomsten tot resultaat hebben. Ondanks dat een aanpak soms precies hetzelfde lijkt, kunnen ongemerkt toch kleine veranderingen hebben plaatsgevonden. De uitkomsten kunnen dan onverwacht heel anders zijn;
2. De inbedding van processen in een *veelvoud aan contexten*. Het kan voorkomen dat wanneer er iets veranderd in de context, dit het proces zal beïnvloeden;
3. *Change events*, plotselinge gebeurtenissen met een grote invloed op de ontwikkeling van een proces. Zelfs wanneer het lijkt dat een gebeurtenis niet direct gerelateerd is aan het systeem, kan deze uiteindelijk toch grote effecten sorteren (Ibid.).

Zelforganisatie

Een ander concept dat de ongrijpbaarheid van complexe systemen duidt is *zelforganisatie*. De Wolf en Holvoet (2004:7) definiëren zelforganisatie als "*dynamisch en adaptief proces waarin systemen zelf structuur verwerven en behouden, zonder externe controle*". Vanuit chaos ontstaan spontane patronen van orde (Flood, 1999; Pel, 2009), versterkt door lokale interactie tussen systeemelementen (Boons, 2008). Ondanks dat er geen externe sturing of controle wordt uitgeoefend, benadrukt Boons (2008) dat er wel sprake kan zijn van bepaalde andere externe invloeden. Deze invloeden worden *boundary conditions* genoemd (Heylighen, 2002 in: Boons, 2008).

Co-evolutie

Kijkende naar dynamische verandering in complexe systemen, is *co-evolutie* een veelgebruikt concept. Er is sprake van evolutie wanneer er sprake is van verandering van bepaalde elementen binnen een bepaalde tijd. Wanneer twee elementen elkaar beïnvloeden wordt echter gesproken van co-evolutie (Gerrits, 2008). Gerrits, Marks en van Buuren (2009) definiëren co-evolutie als "proces waarbij toekomstige systeemstaten wederkerig worden geselecteerd door andere systemen". Deze wederzijdse verandering is permanent en dus niet reversibel (Porter, 2006).

Padafhankelijkheid

Door bijvoorbeeld de non-reversibiliteit van co-evolutie kan volgens onder andere Pierson (2000) en Levi (1997) padafhankelijkheid optreden. De auteurs stellen dat opeenvolgende veranderingen en selecties door de geschiedenis een proces een bepaalde kant op sturen. Wanneer eenmaal voor een bepaald pad gekozen is, worden de opbrengsten en kosten om van dit pad af te wijken steeds hoger.

Dit wordt ook wel het principe van increasing returns genoemd (Pierson, 2000). Naar mate meer tijd verstrekt wordt het steeds kostbaarder om van de ingeslagen weg af te wijken: de exit costs worden te hoog (Pierson, 2000; Levi, 1997). Bij grote padafhankelijkheid geraakt het proces dan in een zogenoemde *lock-in*-situatie (Teisman, 2005:33). Beslissingen die in het verleden gemaakt zijn, kunnen bepaalde keuzemogelijkheden blokkeren of uitsluiten. Het concept padafhankelijkheid sluit aan bij het concept non-lineaire dynamiek. Een bepaalde beginkeuze heeft immers grote gevolgen voor de toekomst.

2.3 Boundary judgements en Houdingen

In deze paragraaf worden de twee kernvariabelen besproken, waarmee de afhankelijke variabele wordt verklaard. Beide variabelen hebben betrekking op de wijze waarop actoren naar hun systeem kijken en dit begrenzen. De eerste variabele omvat het concept *boundary judgements*. De tweede variabele behelst de *houding van actoren* ten opzichte van complexiteit. Omdat de variabelen aan elkaar gerelateerd zijn, zal ten slotte ingegaan worden op de link tussen de variabelen en welke rol deze speelt in het onderzoek.

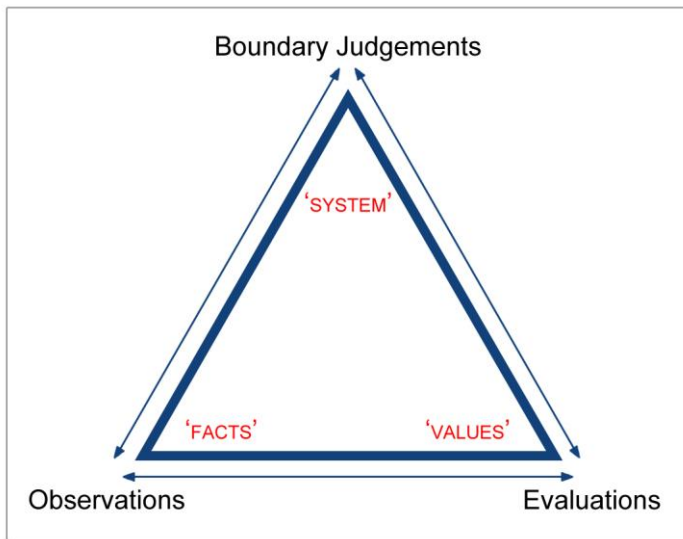
2.3.1 Boundary judgements

De complexiteitstheorie leert ons dus dat alles met elkaar samenhangt (Meadows, 2008) en dat de werkelijkheid slechts beperkt kenbaar is (Flood, 2009; Teisman, 2005). Maar hoe gaan managers hier in de praktijk mee om? Zij staan continu voor het dilemma te bepalen welke aspecten wel en niet mee te nemen. Met andere woorden: waar trekken ze hun grenzen? Meadows (2008:97) stelt dat er geen enkele, legitieme systeemgrens bestaat: *“er zijn enkel grenzen getrokken door woorden, gedachten, perceptie of sociale overeenstemming–kunstmatigheid, mentale model grenzen”*. Ze benadrukt dat de hoogste mate van complexiteit daarom juist precies op deze grenzen plaatsvindt.

Flood (1999) zegt dat grensoordelen van actoren afhangen van hun eigen rationaliteit: wat vinden ze belangrijk en wie zal daar de vruchten van plukken? Volgens Churchman (in: Flood, 1999:92) kunnen deze oordelen worden geduid als boundary judgements: *“mentale constructen”* die bepalen *“wat in beeld is en meegenomen kan worden”* en *“wat niet in beeld is en uitgesloten is”*. Hij benadrukt dat boundary judgements betrekking hebben op de waarden en ethische keuzen van de persoon. Omdat deze grensoordelen dus mentaal worden gemaakt en samenhangen met onder andere percepties (Meadows, 2008:97) en waarden, zijn ze tijdelijk van aard en kunnen ze ieder moment veranderen (Flood, 1999:92-93). Bovendien zijn deze grenzen dus voor iedereen anders.

Ook Ulrich (2000:5-6) onderschrijft dat boundary judgements mentaal, persoonsgebonden en waardegeladen zijn. Hij stelt dat de betekenis die ergens aan wordt gegeven *“afhangt van het relevante referentiesysteem”*. Door middel van zijn *‘eeuwige driehoek’* legt hij uit dat boundary judgements een *‘ménage à trois’* van referentiesystemen, feiten en waarden zijn. Onze geobserveerde feiten en de waarden die we daaraan verbinden hangen af van ons referentiesysteem. Als onze boundary judgements veranderen, veranderen ook onze geobserveerde feiten en verbonden waarden. Bij veranderende boundary judgements passen we onze waardeoordelen immers aan, waardoor we de feiten weer anders observeren (Ibid.). Ulrich (2000:6) zegt dan ook: *“Boundary judgements beïnvloeden de manier waarop we naar een situatie kijken sterk”*.

Figuur 3: De eeuwige driehoek der 'boundary judgements' (naar: Ulrich, 2000:6)



Boundary judgements hebben dus betrekking op hoe we naar een situatie kijken en welke context we meenemen. Dit komt vervolgens vaak tot uiting in ons handelen. Ulrich (2000:10-11) onderscheidt vier groepen boundary judgements, welke verwijzen naar bronnen van motivatie, macht, kennis en legitimatie. Per groep worden er drie categorieën behandeld, te weten de sociale rol, de rolspecifieke kwestie en het sleutelprobleem.

De categorieën betreft motivatie-, kennis- en machtsbronnen hebben betrekking op betrokkenen bij het sociale systeem ('the involved'). De categorie van legitimatiebronnen verwijst naar personen die worden beïnvloed door het vraagstuk ('the affected').

In onderstaande tabel is een eigen Nederlandse bewerking van Ulrich's raamwerk weergegeven.

'The involved'	I. Motivatiebronnen:	
	Sociale rol	Klant
	Rolspecifieke kwestie	Doel
	Sleutelprobleem	Maatregel voor verbetering
	II. Machtsbronnen:	
	Sociale rol	Beslisser
	Rolspecifieke kwestie	Bronnen / Middelen
	Sleutelprobleem	Beslissingsomgeving
	III. Kennisbronnen:	

	Sociale rol	Professional
	Rolspecifieke kwestie	Expertise
	Sleutelprobleem	Garantie
'The affected'	IV. Legitimatiebronnen:	
	Sociale rol	Getuige
	Rolspecifieke kwestie	Emancipatie
	Sleutelprobleem	Systeembeeld

Naar: Ulrich (2000:10), Nederlandse bewerking van 'Twelve critically heuristic boundary categories'

In dit onderzoek staat de veranderingsbereidheid van de betrokken actoren centraal. Om deze te verklaren zal gebruik worden gemaakt van de door Ulrich onderscheiden motivatie-, kennis- en machtsbronnen ('the involved').

2.3.2 Houdingen t.o.v. Complexiteit

Zoals eerder genoemd, beschrijft Teisman (2005:25-29) het dubbele karakter van complexe systemen. Hij onderscheidt twee zienswijzen om te kijken naar complexe systemen. De ordezoekende zienswijze benadrukt de patronen van orde en structuur. Men ziet complexe systemen als "ingewikkelde verschijning van eenvoudige systemen" (Ibid.), waardoor ze stuurbaar en kenbaar blijven. Systeemelementen worden gezien als eenheden. De complexiteitserkende zienswijze heeft juist aandacht voor het grillige, onvoorspelbare karakter van complexe systemen. De focus ligt op niet causale, toevallige ontwikkelingen, waardoor de beleidspraktijk slechts beperkt kenbaar en stuurbaar is. Het samengestelde karakter van het systeem wordt geaccepteerd (Teisman, 2005). De twee benaderingen zijn besproken door diverse auteurs. Murray (2003) bespreekt bijvoorbeeld twee soortgelijke zienswijzen als het moleculaire en het netwerk narratief. Ashmos, Duchon en McDaniel Jr. (2000) noemen de gerelateerde zienswijzen respectievelijk complexiteitsreductie en complexiteitsabsorptie.

Andere auteurs koppelen de benaderingen aan de dagelijkse beleidspraktijk. Edelenbos, Klijn en van Buuren (2010) leggen de link met managementstijlen. De autopoietische managementstijl (ofwel complexiteitswerend) betreft een relatief klein aantal actoren, met daarin een lage variatie. Ook is er sprake van weinig openheid wat betreft de toetreding van nieuwe actoren en ideeën. Bij de dissipatieve managementstijl (ofwel complexiteitsomarmend) betreft men veel actoren en wordt er veel variatie toegestaan. Bovendien is er veel openheid op gebied van nieuwe actoren en ideeën.

Edelenbos, Klijn en Kort (2009:175-177) en Teisman (2005:119-126) maken de verbinding met project- en procesmanagement. Bij projectmanagement realiseert men een vooraf geformuleerde inhoudelijke opdracht, binnen een bepaalde tijdspanne (Ibid.). Het uiteindelijke resultaat staat centraal en moet zo efficiënt mogelijk bereikt worden. Procesmanagement focust zich juist op interactiviteit en het betrekken van actoren (Ibid.). De manier waarop tot een resultaat is gekomen, wordt belangrijk geacht. Volgens de Edelenbos, Klijn en Kort (2009) en Teisman (2005) is

projectmanagement sterk gerelateerd aan de ordezoekende zienswijze en procesmanagement aan de complexiteitserkennende zienswijze. Een treffend voorbeeld is hoe beide managementvormen volgens Edelenbos, Klijn en Kort (2009:176) omgaan met dynamiek. Projectmanagers benaderen dynamiek als zijnde disfunctioneel, terwijl procesmanagers door deze dynamiek juist kansen zien.

In onderstaande tabel staan de verschillende genoemde zienswijzen schematisch weergegeven.

<i>Ordezoekend</i>	<i>Complexiteitserkennend</i>
Moleculair narratief	Netwerk narratief
Projectmanagement	Procesmanagement
Complexiteitsreductie	Complexiteitsabsorptie
Autopoietische managementstijl	Dissipatieve managementstijl
Complexiteitswerend	Complexiteitsomarmend

Naar: Teisman, 2005; Murray, 2003; Edelenbos et al, 2009; Ashmos et al, 2000; Edelenbos et al, 2010.

De twee zienswijzen kunnen worden gezien als manier waarop kan worden omgegaan met complexiteit. Actoren kunnen een verschillende houding ten opzichte van complexiteit aannemen. Actoren met een ordezoekende houding creëren orde en structuur in hun systeem, door dit te begrenzen en te scheiden. Men creëert eenheden en tracht de situatie te beheersen. Met behulp van het instellen van procedures, hiërarchieën, taakomschrijvingen en verantwoordelijkheden wordt ingezet op duidelijkheid en transparantie. Er is sprake van strikte begrenzing en er is weinig ruimte voor toeval. Men let vooral op de processen binnen de eigen organisatie en besluitvorming vindt plaats op basis van formele bevoegdheid en rationele afweging (Teisman, 2005). Actoren met een complexiteitserkennende houding besteden aandacht aan verbindingen en relaties. Ze smeden eenheden samen tot gehelen: ketens, processen en netwerken (Teisman, 2005:136). Men accepteert dat systemen een samengesteld karakter hebben, waardoor er zich non-causale, toevallige gebeurtenissen kunnen voordoen. Er is aandacht voor dit soort onvoorspelbare gebeurtenissen en hun samenhang, waardoor actoren met een complexiteitserkennende houding verder kijken dan hun organisatie. Daarom is er sprake van flexibele, beweeglijke grenzen (Ibid.).

<i>Ordezoekende houding</i>	<i>Complexiteitserkennende houding</i>
Creëren orde en structuur	Ruimte voor toeval
Scheiden en begrenzen	Koppelen en verbinden
Rationele afweging en procedures	Samenkomst van onvoorspelbare gebeurtenissen
Naar binnen gericht	Naar buiten gericht

Gebaseerd op: Teisman, 2005

De auteurs benadrukken dat geen van de twee zienswijzen leidend is. In de praktijk proberen managers te balanceren tussen verschillende aanpakken. Managers kunnen spelen met hun *boundary judgements*, door het systeem strikter, ruimer of smaller te begrenzen (Edelenbos et al, 2009:173). Het is de kunst om op de goede momenten de teugels strak te trekken of juist te laten vieren. Deze mengvorm wordt *dual management strategy* genoemd. De ene kant focust zich op controle en orde, waar de andere kant juist loslaat en gebruik maakt van dynamiek (Ibid.). Edelenbos, Klijn en van Buuren (2010) introduceren daarom een derde, hybride managementstijl: de alternerende. Bij deze stijl is er sprake van een combinatie van beide benaderingen, door complexiteit afwisselend te omarmen dan wel te weren. Hierbij moet worden bedacht dat de benaderingen niet strikt gescheiden zijn. Naast deze zwartwitte ideaaltypen bestaat er een oneindig aantal grijs getinte mengvormen.

Op gebied van project- en procesmanagement zijn wisselende patronen te herkennen. Managers combineren strategieën door op het ene moment complexiteit te negeren en uit te sluiten, en op het andere moment het juist te accepteren en toe te laten (Edelenbos et al, 2009:174-176). Een combinatie van managementbenaderingen is belangrijk, omdat een systeem zich steeds tijdelijk in een specifieke systeemstaat bevindt. Er worden hierbij vier systeemstaten onderscheiden (Ibid.):

1. Een *stabiel* systeem, waarin interactie soepel verloopt, resultaten worden bereikt en er geen conflicten zijn;
2. Een *inert* systeem, waarin interactie is verkleind, gestopt of zelfs resulteert in conflicten. Er worden geen resultaten bereikt;
3. Een *dynamisch* systeem, waarin veel intensieve, harmonieuze interactie gaande is. De vele interactie leidt tot verrassende, innovatieve resultaten;
4. Een *chaotisch* systeem, waarin veel chaotische, ongecoördineerde interactie plaatsvindt. Er wordt niet naar het geheel gekeken, waardoor de voortgang niet wordt geconsolideerd (naar: Edelenbos, Klijn en Kort, 2009:175).

In de eerste twee systeemstaten is sprake van een lage complexiteit. In beide systeemstaten zijn er andere interactiepatronen en resultaten zichtbaar. Het stabiele systeem is door de weinige complexiteit en chaos overzichtelijk en ordelijk, waardoor er soepel vooruitgang geboekt wordt. In het inerte systeem zorgt de lage mate van complexiteit echter voor traagheid. Door de orde is er weinig speelruimte en lijkt het geheel vastgeroest. Ook in de twee overige systeemstaten (met daarin veel complexiteit en chaos) zijn verschillende resultaten zichtbaar. In het dynamische systeem zorgt complexiteit en chaos voor veel intensieve interactie, waardoor er verrassende resultaten worden geboekt. Het chaotische systeem kampt echter met ineffectiviteit. Door een gebrek aan orde en coördinatie levert de vele interactie uiteindelijk betrekkelijk weinig op.

Chaos kan dus enerzijds zorgen voor onoverzichtelijke taferelen, waar niets uit voort komt. Anderzijds kan chaos juist ook een bron van ontwikkeling zijn. En tegelijkertijd kan orde dus stabiele ontwikkelingsprocessen faciliteren, maar ook zorgen voor inertie doordat een situatie alsmaar hetzelfde blijft. Teisman (2005:39) duidt deze paradoxen met metaforen, die wellicht kunnen helpen

de materie beter te begrijpen. In onderstaande tabel worden de metaforen van Teisman weergegeven en vervolgens gecombineerd de genoemde systeemstaten (Edelenbos et al, 2009).

<p>1. Metafoor: Stilstaand water (<i>stabiel</i> systeem)</p> <p>Orde leidt tot efficiënte uitvoering van doelgericht handelen en kan het systeem sturen.</p>	<p>3. Metafoor: Stromend water (<i>dynamisch</i> systeem)</p> <p>Chaos leidt tot nieuwe interconnectiviteit; het systeem is in staat tot innovatie en aanpassing aan nieuwe omstandigheden.</p>
<p>2. Metafoor: IJs (<i>inert</i> systeem)</p> <p>Orde verwordt tot inertie: doelen en regels worden gevolgd maar effectiviteit ervan is gering.</p>	<p>4. Metafoor: Waterdamp (<i>chaotisch</i> systeem)</p> <p>Chaos als doelloos en ineffectief gedoe zonder vermogens om via aanpassing een nieuwe orde te scheppen.</p>

Bron: Teisman (2005:39), met aanvulling uit: Edelenbos, Klijn en Kort (2009:175).

De patronen van orde en chaos die voortkomen uit complexiteit, kunnen dus resulteren in heel verschillende systeemresultaten. Orde kan systeemontwikkeling faciliteren, maar ook tegenhouden. Hetzelfde geldt echter voor chaos. Dit dubbele, paradoxale karakter noodzaakt managers tot het hanteren van een *dual management strategy*, waarin afwisselend orde en chaos wordt gecreëerd. Dit maakt complexiteitsmanagement tot een spannende evenwichtskunst.

Het is belangrijk te onthouden dat de managementstijlen (Edelenbos et al, 2009; Edelenbos et al, 2010) die in deze paragraaf genoemd zijn van toepassing zijn op individuele personen, die soms een bewuste keuze maken voor een managementhouding. Deze managementstijlen vormden concrete voorbeelden van hoe met orde en chaos kan worden omgesprongen. In dit onderzoek wordt er niet gekeken naar bewust gehanteerde managementstijlen van individuen, maar naar een algemenere houding van betrokken actoren en organisaties in het speelveld. De focus ligt dus op de houding van organisaties op een breder en abstracter niveau.

2.3.3 De relatie tussen boundary judgements en houdingen t.o.v. complexiteit

De boundary judgements van een actor geven aan wat wordt meegenomen en wat wordt uitgesloten. Ze hebben betrekking op het referentiesysteem van de actor en op zijn waarden en ethische keuzen. Actoren begrenzen hun systeem op verschillende wijzen. De houding van een actor ten opzichte van complexiteit refereert naar in hoeverre een actor orde en structuur probeert aan te brengen door scheiding en begrenzing.

De concepten zijn aan elkaar verwant. Bij actoren met een ordezoekende houding is er sprake van een duidelijke scheiding en begrenzing van elementen. Taken, verantwoordelijkheden en procedures zijn strikt gescheiden en begrensd, zodat er een duidelijke structuur en orde is. Omdat de actoren naar binnen gericht zijn, is er tevens sprake van een relatief smal bereik. De boundary judgements van actoren met een ordezoekende houding zijn daarom strikt en smal. Actoren met een complexiteitserkende houding proberen elementen te verbinden en samen te smeden tot heelheden en zien een grote rol weggelegd voor onvoorspelbare, non-causale gebeurtenissen. Er is daarom geen sprake van een strikte begrenzing of scheiding. Bovendien zijn actoren met een

complexiteitserkennende houding relatief naar buiten gekeerd, waardoor de ‘scope’ relatief breed is. De boundary judgements van deze actoren zijn daarom flexibel en breed. In onderstaande tabel staat de relatie tussen beide concepten schematisch weergegeven.

<i>Houding t.o.v. Complexiteit</i>	<i>Boundary judgements</i>
Ordezoekende houding	Strikt en smal
Complexiteitserkennende houding	Flexibel en breed

2.4 Transitie en Veranderingsbereidheid

Zoals in voorgaande paragraaf beschreven staat, leert de complexiteitstheorie dat de werkelijkheid bestaat uit geneste systemen die in hoge mate met elkaar samenhangen (Teisman et al, 2009). Ontwikkeling vindt hier plaats door wisselwerking tussen deze systemen en hun omgeving(en) (Gerrits et al, 2009). Deze aanpassing aan de omgeving kan bijvoorbeeld plaatsvinden door (enkelvoudige) innovatie. Om na een reeks enkelvoudige innovaties te kunnen blijven voldoen aan de eisen van een steeds veranderende omgeving, is echter ingrijpendere systeeminnovatie noodzakelijk: een transitie (Deraedt et al, 2005).

Rotmans omschrijft een transitie als een *“structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu”* (Rotmans et al, 2000 in: Rotmans, 2003). Volgens Geels en Kemp (2000:4) kunnen transities worden gezien als *“veranderingen van het ene socio-technische systeem naar het andere socio-technische systeem in een veranderende omgeving”*. De auteurs benadrukken met de term socio-technisch dat een systeem zowel uit technische als sociale elementen bestaat, welke elkaar kunnen versterken.

Uitgaande van de noties van Geels, Kemp (2000) en Rotmans (2003) kan dus gesteld worden dat een transitie structurele, overschrijdende maatschappelijke verandering behelst op gebied van verschillende terreinen en schaalniveaus. Volgens Geels en Kemp (2000) betreft een transitie veranderingen op vele terreinen, koppeling van meerdere (nieuwe) technologieën en een langdurig proces. Rotmans (2005:14) voegt hier aan toe dat transitie en systeeminnovatie omringd zijn door *“grote onzekerheden”* en zich niet primair richten op markt vraag, maar *“op de ontwikkeling van publieke goederen en diensten waarvoor nog geen goed functionerende markt bestaat”*.

De ideeën over transities bouwen in hoge mate verder op de complexiteitsleer. Geels en Kemp (2000) beschrijven transities als onvoorspelbaar: *“Er zijn bewegingen en tegenbewegingen, waarbij onduidelijk is welke zal domineren. Het transitieproces kan stokken of zich in een andere richting voltrekken”* (Geels & Kemp, 2000:53). Ook Rotmans (2005:29) beschrijft raakvlakken tussen transities en de complexiteitstheorie. Zo heeft hij het over de dynamiek van transities: *“alternerende fasen van relatief trage en snelle dynamiek, die tezamen een sterk niet-lineair patroon vormen, waarbij een verschuiving plaatsvindt van het ene dynamische evenwicht naar het andere”* (Ibid.). Beide noties beschrijven een zekere grilligheid, onvoorspelbaarheid en non-lineairiteit die ook te herkennen is in de complexiteitstheorie.

2.4.1 Perspectieven op transitie

Geels (2002; etc.), Rotmans (2005) en Deraedt e.a. (2005) onderscheiden drie perspectieven waarmee transitieprocessen bekeken en geduid kunnen worden. Allereerst heeft een transitieproces een multi-domein karakter. Rotmans (2003) duidt dit karakter met behulp van de volgende metafoer: een transitie kan worden weergegeven als “*complex stelsel van maatschappelijke radertjes die op elkaar inwerken*” (Rotmans, 2003:14). Verschillende radertjes, gebaseerd op innovaties uit verschillende maatschappelijke domeinen, komen samen en versterken elkaar. Al deze radertjes hebben bovendien hun eigen dynamiek. Innovaties binnen verschillende domeinen kunnen relatief traag of snel, lineair of non-lineair verlopen (Ibid.).

Vervolgens kan het multi-faseperspectief worden genoemd, wat een ordeningskader vormt voor de dynamiek van transitieprocessen (Deraedt et al, 2005; Rotmans et al, 2000 in: Rotmans, 2005). Binnen dit perspectief wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende vier fasen:

1. De *voorontwikkelingsfase*, waarin sprake is van niet zichtbare, onderhuidse verandering in een dynamische evenwichtssituatie;
2. De *take-off fase*, waarin de structurele verandering aanvangt;
3. De *versnellingsfase*, waarin de verandering daadwerkelijk zichtbaar wordt en doorwerkt;
4. De *stabilisatiefase*, waarin het systeem weer in een dynamische evenwichtssituatie geraakt.

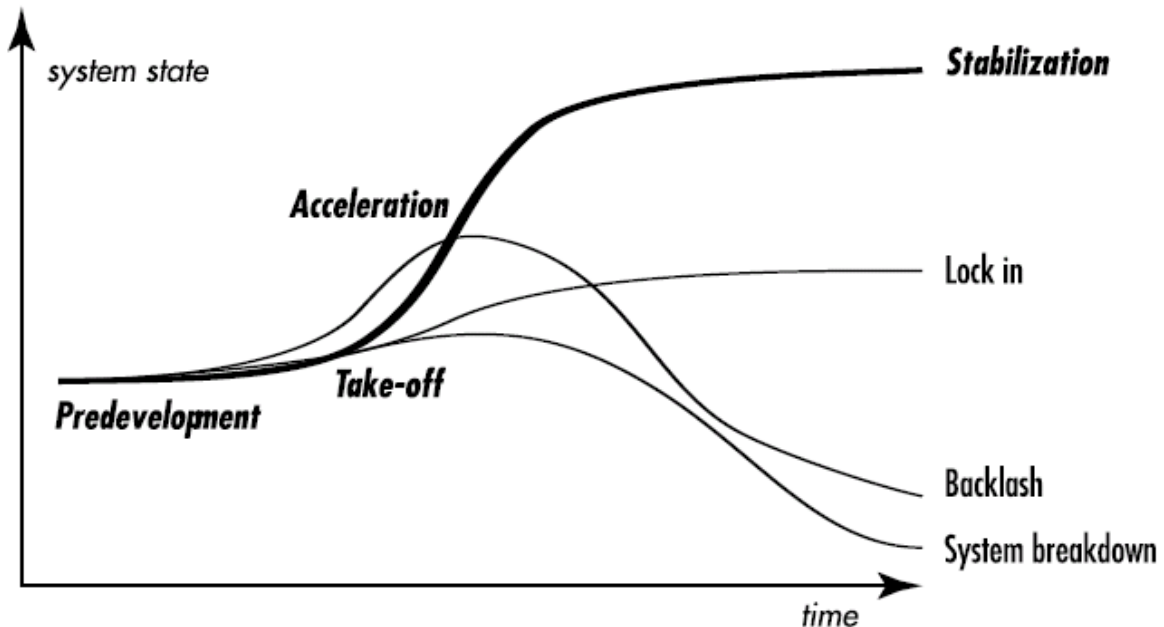
De *voorontwikkelings-* en *stabilisatiefase* verlopen relatief ordelijk. In de figuur zijn deze perioden te herkennen aan de plekken waar de lijn rustig en horizontaal is. In deze perioden is er sprake van negatieve feedbackloops: reacties worden gedempt door het systeem, waardoor er relatieve stabiliteit is. In de *take-off-* en *versnellingsfase* is er daarentegen juist sprake van chaos. Door positieve feedbackloops ontstaat er een kettingreactie, waardoor het systeem instabiel raakt. Deze perioden zijn te herkennen aan de plekken waar de lijn overwegend onrustig en verticaal wordt. Bij optimale transitie geschiedt de doorloop van de vier opeenvolgende fasen in de vorm van een S-curve (Geels & Kemp, 2000; Rotmans, 2005).

Er is echter niet altijd sprake van een optimale transitie. Door toenemende padafhankelijkheid kan het systeem in een *lock-in* geraken, waardoor er inertie ontstaat. In het verleden gemaakte beslissingen sturen het proces dan een bepaalde kant op. Hierdoor raakt men beperkt in zijn keuzemogelijkheden. De innovatie wordt dan geblokkeerd door bijvoorbeeld één of meerdere andere opties waar vroeger voor gekozen is. Deze oudere oplossingen kunnen dusdanig zijn ingebed in de structuren, dat ze een transitie tegenhouden (Rotmans, 2003:45). Hier komt ook het begrip *increasing returns* om de hoek kijken. Bestaande technologieën buiten werking stellen is kostbaar. Bovendien zullen actoren die in deze technologie geïnvesteerd hebben niet willen meewerken aan een transitie (Geels & Kemp, 2000:54).

In andere gevallen kan er sprake zijn van een terugslag of kan het systeem zelfs instorten. Er kan sprake zijn van terugslag of instorting wanneer er bijvoorbeeld te snel, met te weinig voorbereiding op een transitie wordt ingezet. Er bestaat dan te weinig draagvlak voor de innovatie, waardoor deze tegen wordt gehouden (Ibid.). Ten slotte moet bij het multi-faseperspectief wel de kanttekening

worden geplaatst dat in werkelijkheid een transitieproces de fasen niet gestroomlijnd doorloopt. Ook hier is vaak sprake van chaos, onzekerheid en dynamiek (Geels & Kemp, 2000; Rotmans, 2005).

Figuur 4: Het multi-faseperspectief voor transitieprocessen (naar: Rotmans, 2005).

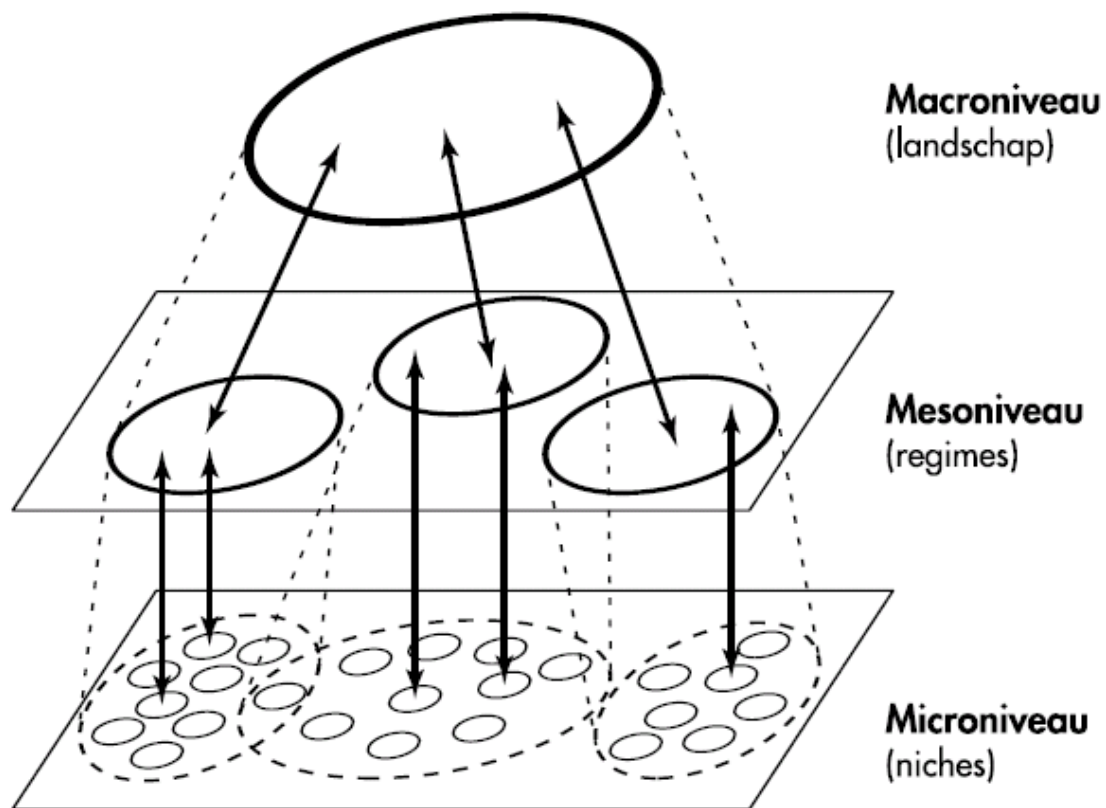


Vervolgens is er het multi-levelperspectief waarin transitieprocessen worden beschreven op basis van schaalniveaus en de samenhang daartussen (Geels & Kemp, 2000; Geels, 2002; Deraedt et al, 2005; etc.). De volgende drie schaalniveaus worden hierbij onderscheiden:

1. Op *microniveau* ontstaan *niches* met nieuwe initiatieven en technieken. De niches ontwikkelen zich en kunnen elkaar razendsnel opvolgen. Innovatie start vaak bij een kleine groep ambitieuze personen die ideeën verspreiden als virussen: *'social epidemics'* (Gladwell, 2000 in: Rotmans, 2003:49);
2. Op *mesoniveau* bevinden zich *regimes* met instituties. Deze regimes bestaan uit *"de regels, aannamen en rolverdeling die de interacties binnen een sociotechnische systeem beïnvloeden en determineren"* (Geels & Kemp, 2000). Rotmans (2005:32) heeft het over *"dominante praktijken regels en belangen"*.
3. Het *macroniveau* bestaat uit *landschappen* die een context voor niches en regimes vormen (Geels & Kemp, 2000) en waarbij trends en ontwikkelingen relatief traag verlopen (Geels & Kemp, 2000; Rotmans, 2005). Als voorbeelden worden industrialisering (Geels & Kemp, 2000:16), globalisering (Rotmans, 2005:32) en culturele omslagen (Deraedt et al, 2005) genoemd.

Het multi-levelperspectief geeft aan dat transitiedynamiek plaatsvindt op verschillende niveaus. Hoe hoger het schaalniveau, hoe hoger de mate van verwevenheid tussen actoren, structuren, werkwijzen en relaties. De transitiedynamiek vindt op hoger niveau ook steeds trager plaats (Geels & Kemp, 2000; Rotmans, 2005).

Figuur 5: Het multi-levelperspectief voor transitieprocessen (naar: Geels & Kemp, 2000).



2.4.2 Veranderingsbereidheid

Een transitie behelst een structurele maatschappelijke verandering, waarbij sprake is van dynamiek binnen en tussen domeinen, fasen en niveaus. Deze dynamiek kan plaats vinden door het handelen van actoren. Om tot een transitie te komen, zal er voldoende draagvlak voor verandering moeten zijn. Vertaald naar de zojuist besproken perspectieven: de transitie zal na de take-off fase opgepakt moeten worden, zodat de transitie in de versnellingsfase geraakt. Anders kan de transitie in een lock-in of een terugslag komen. De innovatie kan bijvoorbeeld geblokkeerd worden door de increasing returns van oudere oplossingen. Bij onvoldoende draagvlak kan sprake zijn van een terugslag (Geels & Kemp, 2000; Rotmans, 2003). Rotmans (2005:75) stelt dat er bij het inzetten een maatschappelijke innovatie veel weerstand moet worden overwonnen.

Bij het streven naar een systeeminnovatie is draagvlak, of specifiek *veranderingsbereidheid*, dus een belangrijk concept. Als de belangrijkste actoren bereid zijn tot verandering kunnen zij de transitie 'lanceren' en vervolgens in de versnellingsfase houden.

Veranderingsbereidheid is een concept dat veel gebruikt wordt binnen de psychologie en de organisatie- en veranderwetenschap. Er bestaat veel literatuur over de veranderingsbereidheid van bijvoorbeeld werknemers voor wat betreft transitieprocessen zoals organisatie- en cultuurverandering. Het concept wordt hier gebruikt in relatie tot veranderingen *binnen* organisaties. Veranderingsbereidheid wordt door verschillende auteurs (o.a. Metselaar, 1997) genoemd als reactie op *weerstand tegen verandering*, waar Rotmans (2005) zich in relatie tot maatschappelijke innovatie ook over uitveidt.

Metselaar (1997) stelt dat de term *weerstand tegen verandering* een te negatieve lading heeft en dat het suggereert dat actoren het veranderingsproces zouden saboteren. Bovendien zou de term *weerstand* volgens hem mogelijk weer extra weerstand oproepen. Met behulp van werk van andere auteurs pleit hij voor het gebruik van een positievere benadering: *veranderingsbereidheid*. Zoals Metselaar (ibid.) zegt: *“Let’s bury the term ‘resistance’”*.

Toegepast op organisatieverandering definiëren Metselaar en Cozijnsen (1997) het concept *veranderingsbereidheid* als een *“positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te versnellen”*. Binnen deze definitie wordt dus onderscheid gemaakt tussen de mentaliteit (intentie) van een medewerker en zijn daadwerkelijke gedrag (inspanning).

Omdat er in dit onderzoek wordt gekeken naar de veranderingsbereidheid van actoren met betrekking tot een maatschappelijke mobiliteitstransitie, is de definitie van Metselaar en Cozijnsen (1997) niet rechtstreeks toepasbaar. Daarom wordt er binnen dit onderzoek gekeken naar veranderingsbereidheid in termen van positieve gedragsintenties van actoren ten opzichte van mobiliteitstransitie, resulterend in inspanningen om dit transitieproces te versnellen.

2.4.3 Transitie management

De voorgaande paragrafen leerden allereerst dat transitieprocessen worden gekenmerkt door hun multi-domein, multi-fase en multi-level karakter. Mede hierdoor zijn ze erg complex. Op allerlei niveaus vindt coevolutie, non-lineaire dynamiek en zelf-organisatie plaats. Transitieprocessen zijn hierdoor onvoorspelbaar en moeilijk beheersbaar. Vervolgens volgde de notie dat veranderingsbereidheid en draagvlak belangrijk zijn voor transitieprocessen. Aan de ene kant bevestigt men dus het complexe karakter en onbeheersbaarheid van transitieprocessen, terwijl aan de andere kant het belang van veranderingsbereidheid wordt onderkend. Welke handvatten biedt dit voor wat betreft managementactiviteiten?

Rotmans (2005:34-35) bevestigt ook in managementtermen het onbeheersbare karakter van transitieprocessen. Transitieprocessen verlopen niet volgens een vastgelegde route. Ze zijn (co-)evolutionair en ontwikkelen ze zich daardoor grillig. Toch ziet hij ook mogelijkheden voor beïnvloeding: *“Transities zijn niet te sturen in de zin van beheersen en controleren, maar wel te beïnvloeden”*. De richting en snelheid van een transitie zijn volgens Rotmans (2003:51) wel degelijk te beïnvloeden en bij te sturen. Dit komt concreet neer op het creëren van een omgeving waarin een maatschappelijke innovatie zich kan ontwikkelen (Ibid.).

Met het multi-faseperspectief in het achterhoofd, zeggen Geels en Kemp (2000) dat er in de eerste twee fasen (voortontwikkelings- en take off fase) nog de meeste beïnvloeding mogelijk is. In de fasen daarop (versnellings- en stabilisatie fase) wordt het steeds moeilijker de transitie te beïnvloeden. Echter, in de eerste twee fasen is er nog de minste kennis over de innovatie. Dit noemen de auteurs het *‘dilemma of control’*: *“De beïnvloedingsmogelijkheden zijn het grootst in fasen waarin je het minst weet, in latere fasen als je meer weet van de maatschappelijke bij-effecten van een technologie, valt er niet veel meer te sturen”* (Geels en Kemp, 2000:53-54).

Volgens Geels en Kemp (2000:54) is er binnen transitie management een tweetal insteken te onderscheiden. Vanuit de *ontwerpinsteek* formuleert men vooraf een bepaald doel dat met behulp van technologie bereikt zal worden. Binnen de *ontwikkelingsinsteek* gaat men uit van relatief kleine ingrepen. Er wordt vooraf geen doel geformuleerd, maar men probeert juist gebruik te maken van de dynamiek binnen het proces. Door optimaal gebruik te maken van de non-lineaire systeem dynamiek kunnen relatief kleine acties grote gevolgen hebben (Ibid.). De twee stromingen vertonen vele gelijkenissen met de beschreven reacties op complexiteit onderscheiden door onder andere Teisman (2005). De ontwerpinsteek lijkt veel op de projectmanagement benadering en ordezoekende zienswijze. De ontwikkelingsinsteek lijkt in hoge mate verwant te zijn aan de procesmanagement benadering en complexiteitserkennende zienswijze (Teisman, 2005; Edelenbos et al, 2009).

Rotmans (2003; 2005:51) benadrukt dat er bij transitie management niet wordt uitgegaan van 'command & control', maar van subtiele, co-evolutionaire sturing. Onzekerheid en complexiteit worden als aangrijpingspunten genomen, waarmee wordt geaccepteerd dat het transitie proces slechts beperkt te sturen en beheersen is. Deze ideeën bevatten elementen uit de complexiteitserkennende zienswijze (Teisman, 2005) en de ontwikkelingsinsteek (Geels en Kemp, 2000:54). Tegelijkertijd tracht Rotmans met andere ideeën weer orde te scheppen. Het besproken multi-faseperspectief vormt bijvoorbeeld een ordeningskader voor transitiedynamiek. En op gebied van transitie management introduceert hij een transitiecyclus, waarin continu vier fasen worden doorlopen. Deze 'dubbelheid' in Rotmans' denken kan gezien worden als voorbeeld van hoe ordezoekende en complexiteitserkennende zienswijzen samen kunnen gaan, naar de ideeën van de auteurs uit paragraaf 2.3.2 (Teisman; Edelenbos, et al; etc.).

2.5 Conceptueel Model

In het onderzoek wordt gekeken naar de veranderingsbereidheid van de betrokken actoren bij een mobiliteitstransitie. Er wordt getracht deze veranderingsbereidheid te verklaren met behulp van een tweetal besproken concepten uit de complexiteitsleer: *boundary judgements* en *houding*.

Volgens Meadows (2008:97), Churchman (in: Flood, 1999:92) en Ulrich (2000) kijken personen anders naar de werkelijkheid, omdat ze andere boundary judgements maken. Mensen begrenzen een systeem op verschillende wijzen. Sommige dingen worden meegenomen en andere dingen worden uitgesloten. Deze mentale constructies hebben betrekking op het referentiekader van de betreffende persoon. Ulrich (2000) onderscheidt vier groepen boundary judgements die verwijzen naar motivatie-, macht-, kennis- en legitimatiebronnen. Omdat de bronnen op gebied van motivatie, macht en kennis betrekking hebben op de onderzochte doelgroep (betrokkenen bij het sociale systeem), worden deze gebruikt om verschillende soorten boundary judgements te bekijken. Ten eerste wordt dus gekeken naar het effect van de boundary judgements op gebied van motivatie, macht en kennis op de veranderingsbereidheid van de betrokken actoren.

Het tweede concept 'houding t.o.v. complexiteit' heeft betrekking op de wijze waarop de onderzochte actoren omgaan met complexiteit. Teisman (2005) onderscheidt hier een ordezoekende en een complexiteitserkennende houding. Actoren met een ordezoekende houding brengen structuur en orde aan in een systeem. Actoren met een complexiteitserkennende houding gebruiken

dynamiek en chaos juist voor ontwikkeling. Ten tweede wordt er dus gekeken naar het effect van de houding van actoren ten opzichte van complexiteit op hun veranderingsbereidheid. Deze houding kan als ordezoekend, complexiteitserkennend of een tussenliggende grijstint worden gekenmerkt.

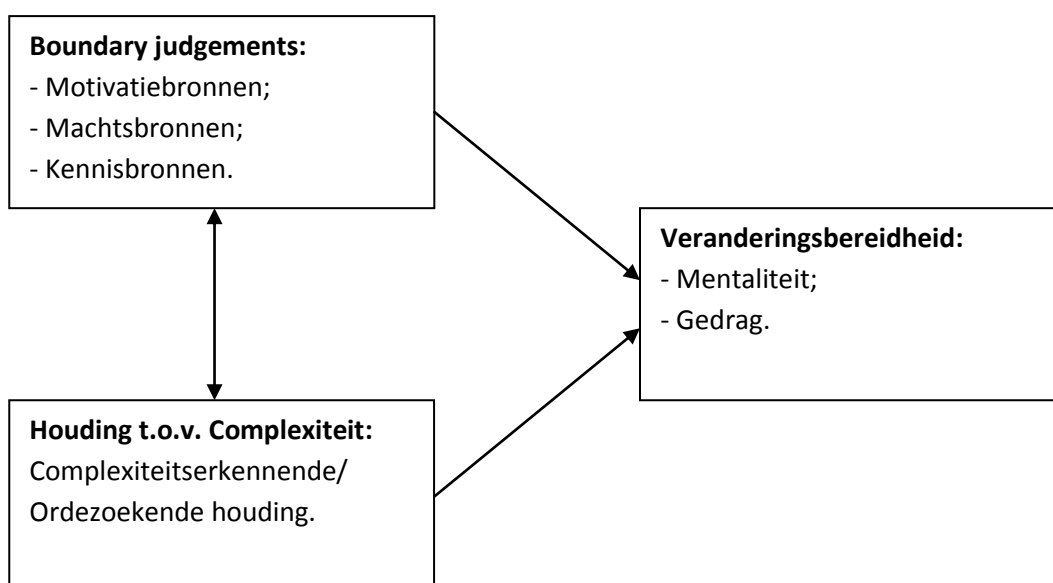
De te verklaren variabele is de veranderingsbereidheid van de onderzochte actoren. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen mentaliteit en daadwerkelijk gedrag. Bij mentaliteit wordt gekeken naar de intentie van de actoren: Wil men veranderen? Bij gedrag wordt gekeken naar daadwerkelijk waarneembare inspanningen van de actoren om bij te dragen aan de mobiliteitstransitie.

In dit onderzoek wordt dus getracht de veranderingsbereidheid op gebied van een mobiliteitstransitie te verklaren. Dit gebeurt zowel aan de hand van intenties als gedragingen. De verklaring wordt gezocht in *boundary judgements* op gebied van motivatie, macht en kennis en aangenomen *houding* ten opzichte van complexiteit. Deze houding wordt gekenmerkt als ordezoekend, complexiteitserkennend of een combinatie van deze houdingen.

In onderstaand figuur is het conceptueel model weergegeven. Hierin staat het onderzoek schematisch samengevat. In de twee linkerblokken met daarin *boundary judgements* en *houding t.o.v. complexiteit* staan de onafhankelijke variabelen. Onder de *boundary judgements* volgens de drie verschillende categorieën waarnaar wordt gekeken. Bij de houding t.o.v. complexiteit staan de houdingen die kunnen worden aangenomen weergegeven. In het rechterblok staat de afhankelijke variabele *veranderingsbereidheid*, met daaronder de twee categorieën waarnaar wordt gekeken.

De pijlen van de onafhankelijke variabelen naar de afhankelijke variabele staan voor te verwachten effect dat wordt onderzocht. Ook tussen de twee onafhankelijke variabelen (*boundary judgements* en *houding*) is een pijl getrokken, omdat niet kan worden uitgesloten dat beide variabelen elkaar beïnvloeden. Zoals eerder genoemd zijn de concepten aan elkaar verwant en is er sprake van enige samenhang.

Figuur 6: Het conceptueel model.



3. Methodologie

Dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethodologie verder uiteenzetten. Allereerst wordt ingegaan op de onderzoeksmethoden, waarna de in het theoretisch kader geïntroduceerde begrippen worden geoperationaliseerd. Ten slotte worden de getroffen maatregelen ten behoeve van validiteit en betrouwbaarheid uiteengezet.

3.1 Onderzoeksmethoden

3.1.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek is ingericht als casestudy. Door een casus te onderzoeken kan inzicht worden verkregen in de *boundary judgements*, houdingen en veranderingsbereid van de betrokken actoren. De onderzochte casus is het speelveld rondom het Platform Slim Werken Slim Reizen. Deze casus is geschikt, omdat het Platform publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders aan elkaar probeert te verbinden. De belangrijkste doelstelling van het platform is werknemers flexibeler te laten werken en reizen. Het gedrag van publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders kan zo goed worden onderzocht. De casus is interessant, omdat het Platform begin 2011 een doorstart heeft gemaakt. De materie is erg actueel, wat het onderzoek maatschappelijk relevant maakt.

3.1.2 Onderzoekstechnieken

De variabelen *boundary judgements*, *houding* en *veranderingsbereidheid* staan centraal in dit onderzoek. Alle drie begrippen zijn subjectief. De *boundary judgements* en houdingen van een persoon zijn verbonden aan zijn eigen referentiekader. Om deze reden is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Door middel van kwalitatief onderzoek kan een onderzoeker inzicht krijgen in de gebeurtenissen, de verhalen en het gedrag achter de persoon. Kwalitatief onderzoek laat tevens ruimte open voor nuance. Het nadeel van kwalitatief onderzoek is dat dit onderhevig is aan de subjectiviteit en interpretatie van de onderzoeker. Om dit te beperken, zijn de variabelen zo scherp mogelijk geoperationaliseerd en is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoekstechnieken.

Allereerst zijn er diverse relevante documenten geanalyseerd. In het beginstadium van het onderzoek zijn persberichten, beleidsnota's en officiële publicaties omtrent de casus geanalyseerd, om zo een beeld te krijgen van wat er zich in het verleden heeft afgespeeld en hoe de situatie nu is. Deze documenten zijn afkomstig van het Platform Slim Werken Slim Reizen, regionale uitvoeringsprogramma's, andere publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders. In de bijlage bevindt zich een overzicht van de geanalyseerde documentatie.

Naast de bestudering van relevante documenten is er participierend geobserveerd. Gedurende de stageperiode bij ECORYS Nederland BV is er mee gelopen met adviseurs, wat een beeld gaf van de verschillende *boundary judgements* en houdingen binnen het speelveld. Eenmaal in de week was er overleg met een adviseur die actief betrokken is bij de casus. Naast deze vorm van participerende observatie, is er ook veel informatie verzameld door aanwezig te zijn bij symposia en bijeenkomsten. Deze vorm van onderzoek gaf een betrouwbaar beeld van de werkelijkheid, omdat de meeste deelnemers zich niet bewust waren dat er een onderzoeker aanwezig was. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de symposia en bijeenkomsten waarbij participierend is geobserveerd.

Ten slotte zijn er 22 interviews gehouden. Deze interviews zijn gehouden met diverse betrokkenen, actief bij overheden, vervoersaanbieders, lobbygroepen, werkgevers en betrokken partijen. De interviews waren semi-gestructureerd van aard. Omdat de centrale onderzoeksvraag zich richt op de leefwerelden, referentiekaders en houdingen van de betrokken actoren, is er tijdens de interviews veel ruimte open gelaten voor de respondenten. De respondent werd veel aan het woord gelaten, zodat hij zonder inmenging van buitenaf een beeld kon geven van zijn leefwereld. Wanneer er te veel werd afgedwaald van de te bespreken onderwerpen, stuurde de interviewer bij (zie interviewhandleiding, appendix II. Uiteindelijk werd elke respondent ondervraagd over de drie boundary judgements bronnen van Ulrich (motivatie, macht, kennis), zijn houding (ten opzichte van complexiteit) en zijn veranderingsbereidheid.

3.2 Operationalisaties

Om adequaat op de hoofdvraag in te kunnen gaan, zullen eerst de relevante concepten geoperationaliseerd moeten worden. In dit hoofdstuk zal achtereenvolgens ingegaan worden op de concepten boundary judgements, houding ten opzichte van complexiteit en veranderingsbereidheid.

In de eerste plaats wordt gekeken naar hoe de betrokken actoren hun systeem begrenzen. Vervolgens wordt gekeken naar hun houding ten opzichte van complexiteit. Zoals gezegd zijn de beide te meten concepten aan elkaar verwant. Met behulp van de twee concepten wordt een beeld geschetst van hoe de betrokken actoren hun systeem zien en hoe ze daar op reageren. Ten slotte wordt gekeken naar de afhankelijke variabele: veranderingsbereidheid.

In Appendix II staat de interviewhandleiding weergegeven die is afgeleid van de operationalisaties van de drie variabelen. Hierbij moet worden bedacht dat de interviews semi-gestructureerd van aard zijn. Zoals eerder gezegd hebben de respondenten veel ruimte gekregen, om zo een onafhankelijk beeld van hun leefwereld te geven. Bovendien verschilden de vragen in de praktijk per respondent, omdat er verschillende typen respondenten zijn ondervraagd. Omdat leasemaatschappijen bijvoorbeeld op een andere wijze betrokken zijn bij de kwestie dan uitvoeringsprogramma's, werden aan de medewerkers andere typen vragen gesteld.

3.2.1 Boundary judgements

Boundary judgements zijn "*mentale constructen*" die bepalen "*wat in beeld is en meegenomen kan worden*" en "*wat niet in beeld is en uitgesloten is*" (Churchman in: Flood, 1999:92) en hebben betrekking op de wijze waarop actoren hun systeem begrenzen. Wanneer dit concept toegepast wordt voor empirische dataverzameling, kan er aandacht besteed worden aan een aantal elementen. Ulrich (Ibid.) onderscheidt vervolgens een drietal vlakken waarop bij betrokkenen boundary judgements herkend kunnen worden. Deze vlakken refereren naar de bronnen waarop boundary judgements gebaseerd kunnen zijn: motivatie-, machts- en kennisbronnen.

Allereerst is het interessant te kijken welke motivatiebronnen zich in het referentiesysteem van de actor bevinden. Wat wil de geïnterviewde, wat is zijn achterliggende doel en waarom? Vervolgens kan gekeken worden hoe de respondent kijkt naar de machtsverhoudingen binnen het systeem. Wie is belangrijkste beslisser en over welke bronnen beschikt hij wel en niet? Ten slotte kan worden

gekeken hoe de respondent kijkt naar de rol van kennis. Van welke kennis wordt nu gebruik gemaakt? Welke kennis zou men moeten gebruiken en wie heeft die in handen?

De genoemde elementen zijn verwant aan de drie categorieën die Ulrich (2000) onderscheidt.

'The involved'	I. Motivatiebronnen:	
	Sociale rol	Klant
	Rolspecifieke kwestie	Doel
	Sleutelprobleem	Maatregel voor verbetering
	II. Machtsbronnen:	
	Sociale rol	Beslisser
	Rolspecifieke kwestie	Bronnen / Middelen
	Sleutelprobleem	Beslissingssomgeving
	III. Kennisbronnen:	
Sociale rol	Professional	
Rolspecifieke kwestie	Expertise	
Sleutelprobleem	Garantie	

Naar: Ulrich (2000:10), Nederlandse bewerking van 'Twelve critically heuristic boundary categories'

Met de analyse van de boundary judgements van de betrokken actoren wordt getracht hun systeembeeld en leefwereld te ontrafelen. Boundary judgements zijn gebaseerd op een drietal (met elkaar samenhangende) bronnen.

De boundary judgements gebaseerd op motivatiebronnen geven een beeld van het referentiekader waar vanuit een actor redeneert. Door te vragen naar de belangrijkste klant(groep), doelstelling en verbetermaatregel van de respondent, wordt een beeld gevormd van zijn systeem. Een organisatie kan zich bijvoorbeeld voornamelijk richten op een bepaalde andere actor of groep actoren. De doelstelling of favoriete verbetermaatregel van een actor kan een belangrijke bron zijn voor de manier waarop hij zijn systeem afgrenst. Actoren met smalle boundary judgements bekijken het systeem vanuit een smalle invalshoek. Men besteedt weinig aandacht aan motivatiebronnen van anderen. Actoren met brede boundary judgements hebben meer oog voor de inhoudelijke samenhang en besteden tevens aandacht aan andermans doelstellingen en motivatie.

Ook macht is een belangrijke bron voor de wijze waarop boundary judgements worden gemaakt. Belangrijke vragen die gesteld kunnen worden zijn: wie is in de ogen van de respondent de belangrijkste beslisser, over welke bronnen beschikt hij en over welke bronnen beschikt hij niet? De mate waarop een actor zichzelf of andere actoren als belangrijke beslisser ziet, komt tot uiting in de

wijze waarop hij zijn systeem afgrenst. Afhankelijk van zijn doelstelling (zie motivatiebronnen) kan een actor initiatief nemen in zijn systeem of juist het initiatief aan een ander laten.

Boundary judgements op gebied van kennis hebben betrekking op welke kennis er volgens de respondent zou moeten worden geraadpleegd, wie deze bezit en wie de sleutel tot succes heeft. Welke kennis actoren belangrijk vinden komt tot uiting in de wijze waarop ze hun systeem begrenzen. Actoren die verschillende soorten kennis belangrijk vinden, kunnen met elkaar botsen. Aan de andere kant kunnen actoren die dezelfde soort kennis prioriteit geven, zich juist op elkaar richten. Bij actoren die gefixeerd zijn op hun eigen kennis is sprake van smalle boundary judgements. Actoren die systeembreed naar aanwezige en ontbrekende kennis kijken begrenzen hun systeem breder.

Om zijn raamwerk praktisch hanteerbaar te maken heeft Ulrich een 'boundary judgements checklist' ontwikkeld. Deze checklist wordt in het onderzoek gebruikt om respondenten te bevragen.

'The involved'	<p>I. Motivatiebronnen:</p> <p>1. Wie is (zou moeten zijn) de klant? Ofwel, wiens belangen (zouden moeten) worden gediend?</p> <p>2. Wat is (zou moeten zijn) het doel? Ofwel, wat zijn (zouden moeten zijn) de consequenties?</p> <p>3. Wat is (zou moeten zijn) de maatregel voor verbetering? Ofwel, hoe kunnen (zouden moeten) we vaststellen dat alle consequenties samen verbetering bewerkstelligen?</p>
	<p>II. Machtsbronnen:</p> <p>4. Wie is (zou moeten zijn) de beslisser? Ofwel, wie is (zou moeten zijn) in de positie om de maatregel voor verbetering aan te passen?</p> <p>5. Over welke bronnen/middelen beschikt (zou moeten beschikken) de beslisser? Ofwel, welke succesomstandigheden kunnen (zouden moeten kunnen) betrokkenen controleren?</p> <p>6. Welke omstandigheden zijn (zouden moeten zijn) onderdeel van de beslissingsomgeving? Over welke omstandigheden heeft (zou moeten hebben) de beslisser geen controle?</p>

	<p>III. Kennisbronnen:</p> <p>7. Wie wordt (zou moeten worden) als professional beschouwd? Ofwel, wie is (zou moeten worden) betrokken als expert, bijv. een onderzoeker of consultant?</p> <p>8. Welke expertise wordt (zou moeten worden) geraadpleegd? Ofwel, wat telt (zou moeten tellen) als relevante kennis?</p> <p>9. Wat of wie wordt (zou moeten worden) gezien als garantie voor succes? Ofwel, waar zoeken (zouden moeten zoeken) betrokkenen garantie dat de verbetering wordt bewerkstelligd, bijv. consensus tussen experts, ervaring en intuïtie van betrokkenen, politieke steun</p>
--	---

Naar: Ulrich (2000:12), Nederlandse bewerking van 'checklist of critically heuristic boundary questions'

De vragen die Ulrich's in zijn 'checklist of critically heuristic boundary questions' (2000:12) stelt, zijn ook meegenomen in de interviewhandleiding (Appendix II). Omdat het begrip 'boundary judgements' veel zegt over iemands leefwereld en referentiekader, is gekozen voor een semi-gestructureerde wijze van interviewen. Hierbij is de respondent veel aan het woord, zodat hij zelf zijn systeemgrenzen schetst. De interviewer brengt met behulp van een interviewhandleiding structuur aan.

3.2.2 Houding t.o.v. Complexiteit

Zoals gezegd kan er bij het concept boundary judgements ook gekeken worden naar *hoe* met complexiteit omgaan. In het theoretisch kader is een tweetal houdingen ten opzichte van complexiteit uiteengezet. In de interviews met de betrokkenen wordt de houding ten opzichte van complexiteit herkend op basis van hun percepties en handelingen. Op basis van het theoretisch kader zijn per houding (ordezoekend en complexiteitserkend) een aantal karakteristieken uiteengezet waarop gelet zal worden tijdens de interviews.

Ordezoekende houding

Volgens de theorie zullen actoren met een ordezoekende houding trachten orde en structuur aan te brengen in hun systeem. Dit doen zij door systeemelementen te zien als eenheden. Door middel van het toedelen van taken en verantwoordelijkheden wordt er getracht structuur aan te brengen. Hierdoor is er sprake van een duidelijke begrenzing en hiërarchie. De nadruk ligt op beheersing, duidelijkheid en structuur. Besluiten worden genomen door personen die hier op basis van formeelhiërarchische verhoudingen bevoegd toe zijn. Besluitvorming geschiedt op basis van vaste procedures, die gebaseerd zijn op de rationele afweging tussen kosten, baten en eventuele andere alternatieven. Processen en besluiten verlopen idealiter in stappen of fasen die elkaar opvolgen.

Ordezoekende actoren en organisaties zijn bovendien relatief naar binnen gekeerd, omdat interactie met de omgeving de orde kan verstoren.

Complexiteitserkennende houding

Bij actoren met een complexiteitserkennende houding is er volgens de theorie geen sprake van het aanbrengen van orde en structuur. In plaats van actoren te zien in hun rol volgens de hiërarchie, procedures en taakomschrijving, is er aandacht voor onderlinge relaties, verbindingen en netwerken. Doordat men het samengestelde karakter van systemen accepteert, is er aandacht voor toevalligheden en grilligheden. Toevallige gebeurtenissen en hun non-causaliteit en onvoorspelbaarheid spelen een grote rol. Tevens is er veel aandacht de samenhang tussen verschillende gebeurtenissen. Op gebied van besluitvorming is er aandacht voor het samenvallen van toevallige gebeurtenissen en dynamiek die heeft plaatsgevonden. Actoren en organisaties met een complexiteitserkennende houding zijn bovendien relatief naar buiten gekeerd.

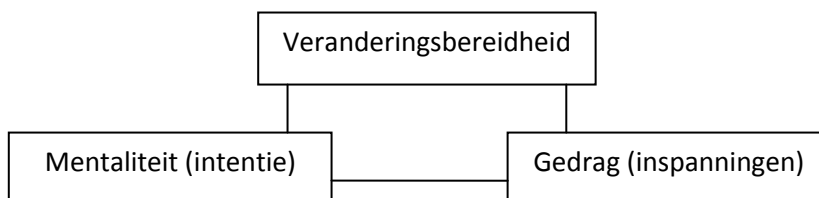
<i>Ordezoekende houding</i>	<i>Complexiteitserkennende houding</i>
De actor tracht structuur en orde aan te brengen en streeft naar beheersing.	De actor tracht geen structuur en orde aan te brengen en accepteert samengesteldheid.
De actor spreekt over actoren in termen van onderscheid in (formele) taken, verantwoordelijkheden en hiërarchie.	De actor spreekt over actoren in termen van verbinding, relaties en netwerken.
De actor spreekt over besluitvorming in termen van fases, procedures en rationele afweging.	De actor spreekt over besluitvorming in termen van grilligheden en toevallige gebeurtenissen.
De actor scheidt het besluitvormingsproces van overige gebeurtenissen.	De actor heeft aandacht voor de samenhang tussen verschillende gebeurtenissen.
De actor ziet de dynamiek in haar omgeving als bedreiging voor de orde en structuur.	De actor ziet de dynamiek in haar omgeving als kans voor ontwikkeling.
De actor hecht waarde aan het eindresultaat (output) en de efficiëntie waarmee dit is bereikt.	De actor hecht waarde aan de wijze waarop het eindresultaat is bereikt (proces).

Het concept 'houding' is abstract. Daarom is het moeilijker meetbaar en aan interpretatie onderhevig. Door het abstractieniveau is het tevens lastig om respondenten rechtstreeks te bevragen. Om het concept goed te kunnen meten, is er veel kennis nodig over het systeem en de leefwereld van de betreffende persoon of organisatie. Daarom is er in de semi-gestructureerde interviews voor gekozen om de respondenten veel aan het woord te laten en ze zo zelf een systeembeeld te laten schetsen. Om toch enigszins structuur aan te brengen, is gekozen voor het opstellen van een interviewhandleiding. Deze kan worden gevonden in Appendix II.

3.2.3 Transitie en veranderingsbereidheid

De te verklaren variabele heeft betrekking op de veranderingsbereidheid van actoren op gebied van een mobiliteitstransitie: *“structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu”* (Rotmans et al, 2000 in: Rotmans, 2003). In dit onderzoek heeft het concept transitie betrekking op het mobiliteitssysteem, met een focus op zakelijke mobiliteit.

Omdat de term veranderingsbereidheid afkomstig is uit de psychologie en verander- en organisatiewetenschappen, word in dit onderzoek een bewerkte definitie van Metselaar en Cozijnsen (1997) gebruikt: *“positieve gedragsintenties van actoren ten opzichte van een mobiliteitstransitie, resulterend in inspanningen om dit transitieproces te versnellen.”* Er wordt dus een onderscheid gemaakt tussen mentaliteit (intentie) en gedrag (inspanningen).



Mentaliteit

In dit onderzoek wordt onder de term mentaliteit *“positieve gedragsintenties van actoren ten opzichte van een mobiliteitstransitie”* (Naar: Metselaar & Cozijnsen, 1997) verstaan. Intenties verwijzen naar iets dat iemand beoogt en zijn daarom niet altijd rechtstreeks zichtbaar. Een respondent kan immers doen alsof hij de intentie heeft te veranderen, terwijl hij deze intentie eigenlijk niet heeft. Het concept is daarom moeilijk meetbaar. Bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten zullen deze kanttekeningen in het achterhoofd moeten worden gehouden.

<i>Veranderingsbereid (mentaliteit)</i>	<i>Niet veranderingsbereid (mentaliteit)</i>
De actor vertoont positieve gedragsintenties ten opzichte van een mobiliteitstransitie.	De actor vertoont geen positieve gedragsintenties ten opzichte van een mobiliteitstransitie.

Om het concept ‘intentie tot veranderingsbereidheid’ te concretiseren, worden in onderstaande tabel een aantal gedragsintenties opgesomd waarin de mentaliteit van actoren tot uiting kan komen. Uiteraard kunnen in de praktijk nog velerlei uitingvormen aan het licht komen.

<i>Veranderingsbereid (mentaliteit)</i>	<i>Niet veranderingsbereid (mentaliteit)</i>
+ aanwezigheid bij conferenties m.b.t. mobiliteit.	- afwezigheid bij conferenties m.b.t. mobiliteit.
+ mobiliteit heeft een hoge prioriteit binnen de organisatie.	- mobiliteit heeft weinig tot geen prioriteit binnen de organisatie.

Gedrag

Voor het concept 'gedrag' wordt de volgende definitie gebruikt: "inspanningen om het transitieproces te versnellen" (Naar: Metselaar & Cozijnsen, 1997).

<i>Veranderingsbereid (gedrag)</i>	<i>Niet veranderingsbereid (gedrag)</i>
De actor spant zich in om het transitieproces te versnellen.	De actor spant zich niet in om het transitieproces te versnellen.

Om het concept 'gedrag' verder te concretiseren, worden in onderstaande tabel een aantal aangrijpingspunten genoemd waarin het daadwerkelijke gedrag van actoren tot uiting kan komen. In de praktijk kunnen vanzelfsprekend meer gedragsuitingen bestaan.

<i>Veranderingsbereid (gedrag)</i>	<i>Niet veranderingsbereid (gedrag)</i>
+ de organisatie wil een innovatief mobiliteitsproduct afnemen/ontwikkelen.	- de organisatie wil geen innovatief mobiliteitsproduct afnemen/ontwikkelen.
+ de organisatie deelt kennis m.b.t. innovatieve mobiliteit.	- de organisatie deelt geen kennis m.b.t. innovatieve mobiliteit en is hier ook niet in geïnteresseerd.

3.3 Validiteit en Betrouwbaarheid

Een precieze operationalisering draagt bij aan de validiteit en betrouwbaarheid van een onderzoek. In voorgaande paragraaf is getracht de concepten uit het theoretisch kader zo valide mogelijk empirisch meetbaar te maken. Door middel van semi-gestructureerde interviews is geprobeerd deze concepten zo precies mogelijk te meten.

Een valkuil op gebied van validiteit en betrouwbaarheid is het referentiekader van de onderzoeker. Het is onmogelijk om als onderzoeker volledig objectief te zijn. Zoals in het theoretisch kader besproken, maakt ieder mens zijn eigen boundary judgements. Door verschillende referentiekaders kijkt men op verschillende wijze naar dezelfde situatie. Daardoor kijkt iedere onderzoeker ook weer anders naar de werkelijkheid.

Omdat alle relevante interviews zijn opgenomen op mp3 en vervolgens zijn uitgewerkt in een transcript, konden deze precies worden nageluisterd en nagelezen. Dit komt ten goede van de objectiviteit van de onderzoeker.

4. Casusbeschrijving

In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen in de afgelopen jaren en de huidige stand van zaken in het mobiliteitssysteem beschreven. Na een politieke achtergrondschets wordt ingegaan op de verschillende probleemdefinities en invalshoeken waar vanuit de kwestie bekeken kan worden. Ten slotte wordt er een beschrijving gegeven van de betrokken actoren en hun belangen.

4.1 Politieke achtergrondschets

Zoals in de inleiding al werd geschetst, gaat de geschiedenis met betrekking tot congestiebestrijding in Nederland ver terug. Op 19 mei 2000 meldt toenmalig Minister van Verkeer & Waterstaat Tineke Netelenbos dat 'Rekeningrijden' (met een elektronisch tolsysteem) doorgaat, bij wijze van een tweejarige proef. Automobilisten moeten binnen twee jaar op 11 locaties in de Randstad spitstarief gaan betalen (Dossier Rekeningrijden, NRC Handelsblad). Ook zouden er betaalstroken worden ingericht. Er is kritiek op de plannen vanuit onder andere gemeentelijke overheden, de ANWB en het bedrijfsleven. Uiteindelijk wordt het plan niet uitgevoerd. Wel wordt er fors geïnvesteerd in openbaar vervoer en de aanleg van extra asfalt.

In september 2004 publiceerde het Ministerie van Verkeer & Waterstaat onder leiding van toenmalig Minister Karla Peijs de Nota Mobiliteit. Hier staan de doelstellingen voor het verkeers- en vervoersbeleid tot 2020 in Nederland beschreven: sneller, schoner en veiliger van deur tot deur (Ministerie van V&W, 2008). Om deze doelstellingen te behalen, worden er maatregelen in drie pijlers ondergebracht:

1. Bouwen: Het aanleggen van infrastructuur of het aanpassen van bestaande infrastructuur;
2. Beprijzen: De Nederlandse burger laten betalen voor het gebruik van infrastructuur;
3. Benutten: Het zo goed mogelijk gebruik maken van de bestaande infrastructuur.

Volgens de Nota Mobiliteit (2004) vullen de pijlers elkaar aan. Samen zorgen zij voor het behalen van de geformuleerde doelstellingen. Op 29 april 2005 adviseert het Nationaal Platform Anders Betalen voor Mobiliteit, onder leiding van oud ANWB-directeur Paul Nouwen, Minister Karla Peijs om stapsgewijs kilometerheffing in te voeren op de Nederlandse wegen. De kosten voor aanschaf (BPM) en bezit (motorrijtuigenbelasting) zouden worden afgebouwd, waarna iedere automobilist een kilometerprijs zou betalen.

Als op 22 februari 2007 kabinet Balkenende IV wordt geïnstalleerd, laat de nieuwe Minister van Rijkswaterstaat Camiel Eurlings weten door te willen gaan met de drie pijlers: „Alleen het hele pakket aan bouwen, benutten en beprijzen kan ervoor zorgen dat de filezwaarte op het niveau van 1992 uitkomt en concreet een daling inhoudt ten opzichte van nu” (NRC Handelsblad, 3 maart 2007). In zijn jaren als minister legt Eurlings 3x zoveel asfalt aan als zijn voorgangers (CBS, 2011). Op 30 november 2007 maakt hij bovendien bekend in 2011 kilometerheffing te willen invoeren (NOS, 30 september 2007): eerst voor vrachtverkeer, daarna voor personenauto's (Dossier Rekeningrijden, NRC Handelsblad). Het besluit komt Eurlings op veel kritiek vanuit het bedrijfsleven te staan (Nos, 30 september 2007).

Uiteindelijk blijken de plannen voor kilometerheffing dusdanig complex en risicovol dat Eurlings de plannen moet uitstellen (Elsevier, 8 april 2009). Op 18 maart 2010 trekt CDA haar steun voor de plannen in, waardoor de voorbereidingen op de uitvoering moeten worden gestaakt (NRC Handelsblad, 18 maart 2010).

In het regeerakkoord dat na de verkiezingen in 2010 door VVD en CDA (met gedoogsteun van de PVV) gesloten is, wordt de pijler 'Beprijzen' definitief van tafel geveegd (Regeerakkoord, 10 oktober 2010). "Er komt geen kilometerheffing" en "er wordt 500 miljoen extra geïnvesteerd in wegen en spoor" (Regeerakkoord, 2010).

Omdat de meeste bouwprojecten al staan gepland en er door de economische crisis flink moet worden bezuinigd (Regeerakkoord, 2010), lijkt de huidige Minister van Infrastructuur en Milieu Melanie Schultz van Haegen haar winst voornamelijk te kunnen halen in de pijler 'Benutten'. Het Ministerie richt op 1 januari 2011 de programmadirectie 'Beter Benutten' op, met Jan-Bert Dijkstra als programmadirecteur (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011).

4.2 Probleemdefinities

Zoals in de inleiding van dit onderzoek al stond beschreven, heeft de groei van het autoverkeer de afgelopen jaren een aantal effecten met zich mee gebracht. Zo namen de Co₂-uitstoot en de gemiddelde reistijd op het Nederlandse hoofdwegenet toe. Deze effecten hebben betrekking op zowel milieu als economie. Verschillende betrokken actoren kunnen dus een heel ander probleem adresseren aan de groei van het autoverkeer. Ze hebben verschillende *boundary judgements* en hanteren verschillende probleemdefinities. Hierdoor kan men een andere kijk hebben op de aard van het probleem en de mogelijke oplossing.

Een voorbeeld van deze verschillende probleemdefiniëring is de fiscale stimulering van zuinige, milieuvriendelijke auto's door het Ministerie van Financiën. De stimulering van het rijden in zuinigere auto's – door middel van onder andere energielabels, goedkopere bijtelling en vrijstelling van de BPM en MRB – resulteerde in een grote toename van zuinige, milieuvriendelijke auto's op de weg. Deze toename leverde weliswaar een afname in Co₂-uitstoot op, maar heeft geen positief effect gehad op de gemiddelde reistijd op de Nederlandse wegen.

Bovenstaand voorbeeld maakt een aantal dingen duidelijk. Allereerst beïnvloeden de *boundary judgements* de probleemdefinitie. Waar de ene persoon congestieproblematiek als economisch probleem ziet, richt een ander zich voornamelijk op de effecten op het milieu. Op dit vlak zijn uiteraard vele grijstinten denkbaar. Ten tweede is het mobiliteitsvraagstuk complex en onvoorspelbaar, omdat er sprake is van verbondenheid en onderlinge afhankelijkheid met andere systemen. Bij het besluit om het gebruik van milieuvriendelijke auto's fiscaal te stimuleren, kon men niet voorspellen dat er hierdoor misschien nog wel meer auto's op de weg zouden komen. Bij het draaien aan een radertje, is het moeilijk te voorspellen hoe een radertje verderop zal gaan draaien. Deze *non-lineaire dynamiek* treedt dus op door de verbondenheid tussen systemen.

4.3 Invalshoeken

De *boundary judgements* van de betrokken actoren leiden niet enkel tot verschillende probleemdefinities (gevolgen voor economie of milieu). Ze zijn ook bepalend voor de invalshoek waar vanuit er naar het vraagstuk gekeken wordt in termen van oorzaken en oplossingen.

In deze paragraaf worden de invalshoeken organisatie, technologie/informatie en fiscaliteit besproken. Deze verschillende aspecten zijn allen gerelateerd aan het vraagstuk 'mobiliteit'. Personen afkomstig uit een bepaalde branche of tak bekijken de kwestie soms voornamelijk vanuit hun eigen referentiekader. Een voorbeeld: Een belastingexpert heeft vooral oog voor de fiscale aspecten, oorzaken of oplossingen omtrent het mobiliteitsvraagstuk. Actoren met bredere *boundary judgements* bekijken het vraagstuk met een bredere scope, waardoor ze aandacht kunnen hebben voor meer aspecten. Er vallen dan meerdere disciplines binnen hun bereik.

4.3.1 Mobiliteit als organisatievraagstuk

Door de technische ontwikkelingen van de laatste decennia is onze samenleving veranderd. De opkomst van het internet heeft er voor gezorgd dat iedereen altijd en overal informatie op kan vragen. Eén van de grootste theoretici op dit gebied, Manuel Castells (2004), beargumenteert dat de begrippen 'plaats' en 'tijd' door deze mogelijkheden steeds minder relevant worden. Het is voor werknemers bijvoorbeeld mogelijk om thuis rechtstreeks op het netwerk van hun werkgever aangesloten te zijn ('Telewerken') en zakelijke mail kan altijd en overal worden gelezen op een laptop, smartphone of iPad.

Sommige werknemers en werkgevers beginnen zichzelf de vraag te stellen of het nog nodig is om maandag tot en met vrijdag van 9 tot 5 aanwezig te zijn op kantoor. Het feit dat de huidige (ict)-technologie het mogelijk maakt van deze werkstructuur af te wijken, wil echter niet zeggen dat iedereen dit wil. Veel werkgevers en werknemers zitten in een jarenlange routine, waarin het de norm is van 9 tot 5 aanwezig te zijn. Uiteraard hangt de veranderingsbereidheid van werkgevers en werknemers af van de branche waarin het bedrijf actief is en welk type werkzaamheden worden verricht. Wanneer men op zakelijk vlak echter een mobiliteitstransitie wil bewerkstelligen zal er ook verandering moeten plaatsvinden in de huidige cultuur en structuur van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer.

Cultuurverandering kost over het algemeen veel tijd en moeite. Zijn er aangrijpingspunten in het bedrijfsleven om deze verandering een duwtje in de rug te geven? Allereerst kan een nieuw soort arbeidsrelatie aantrekkelijk zijn voor nieuwe talentvolle werknemers. Zelf werktijden indelen, keuzevrijheid en thuiswerken zijn belangrijke arbeidsvoorwaarden voor de nieuwe generatie 'Young Professionals'. De leaseauto is niet meer het statussymbool van enkele jaren terug. Ten tweede kunnen nieuwe vormen van mobiliteit een zekere kostenbeheersing van zich mee brengen. Werknemers met een leaseauto mogen daar vaak onbeperkt in rijden. Werknemers met een mobiliteitsbudget gaan bewust om met hun tegoed en bovendien kan een werkgever gemakkelijker een grens aangeven. Tot slot is het kiezen voor nieuwe mobiliteitsvormen voor bedrijven ook vaak een middel om hun 'groene' imago te verbeteren. Voor sommige klanten is het belangrijk dat er milieubewust wordt gewerkt.

4.3.2 Mobiliteit als technologie-/ informatievraagstuk

De technische ontwikkelingen van de laatste decennia hebben ook op andere gebieden hun invloed op het mobiliteitssysteem gehad. De automobilist van vandaag kan door de opkomst van navigatie- en andere in-car systemen beschikken over een grotere hoeveelheid informatie dan voorheen. Deze informatie kan bovendien sneller en functioneler worden toegepast. Bij de koppeling van verschillende informatiestromen worden de mogelijkheden soms nog groter. Een voorbeeld: navigatiesystemen kunnen een automobilist tegenwoordig niet alleen naar plaats van bestemming leiden, maar ook wijzen op wegwerkzaamheden, snelheidscontroles en files. Door middel van de koppeling van verschillende soorten informatie, afkomstig uit verschillende bronnen, kunnen automobilisten bewuster keuzes maken op de weg.

Bovenstaande innovatie heeft een grote rol gespeeld op gebied van mobiliteit. En de koppeling van informatiestromen biedt mogelijk nog meer mogelijkheden voor de toekomst. Aan de ene kant wordt gekeken naar een platform dat reisinformatie afkomstig van verschillende modaliteiten verzamelt. Wanneer een mobilist zijn locatie en eindbestemming opgeeft, wordt hij geadviseerd hoe hij moet reizen. Dit kan – afhankelijk van de omstandigheden – met verschillende modaliteiten zijn of zelfs met een combinatie hiervan.

Tegelijkertijd verkennen ontwikkelaars de mogelijkheden om route-informatie en reisinformatie te koppelen aan persoonlijke informatie van werknemers. De elektronische agenda waarmee een werknemer afspraken inplant met collega's en zakenrelaties kan bijvoorbeeld een medium zijn. De agenda bezit informatie over de dagindeling van een werknemer: hoe laat moet hij waar zijn? Wanneer dit wordt gekoppeld aan route-informatie en reisinformatie, kan automatisch een persoonlijk reisadvies worden gegeven. Een dergelijke ontwikkeling helpt werknemers meer efficiënte afwegingen te maken.

Bovenstaande voorbeelden geven aan dat innovatie op gebied van ict en informatievoorziening, een transitie op gebied van mobiliteit een duwtje in de rug zouden kunnen geven.

4.3.3 Mobiliteit als fiscaal vraagstuk

Zoals het voorbeeld wat betreft fiscale stimulering van zuinige auto's al bevestigde, is belastingheffing een interessant en doeltreffend instrument om gedrag te veranderen. Tegelijkertijd vormt belasting een belangrijke inkomstenbron voor de staatskas.

In de huidige fiscale regelgeving staat vastgelegd dat wanneer een werknemer meer dan 500 privékilometers per jaar in zijn leaseauto rijdt, hij 'bijtelling' moet betalen. Afhankelijk van de Co2-uitstoot van de auto, wordt een bepaald percentage (0% t/m 35%) van de cataloguswaarde opgeteld bij het belastbare salaris van de werknemer. Het privégebruik van de leaseauto wordt namelijk gezien als 'loon in natura'.

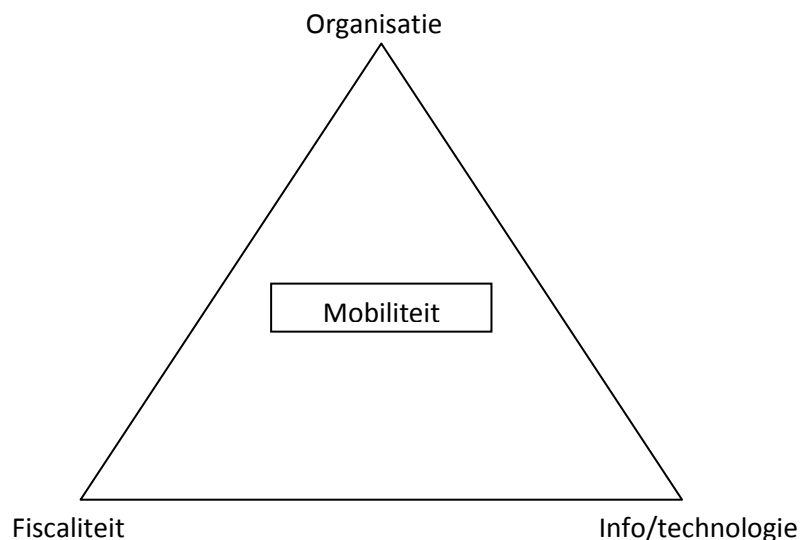
Bij een persoonlijk mobiliteitsbudget met ingebouwde financiële prikkels speelt nog een ander fiscaal aspect een rol. Als er is afgesproken dat een werknemer zijn overgebleven budget mag houden, moet worden bekeken of dit door de Belastingdienst beschouwd wordt als extra salaris. Wanneer het overgebleven budget belast zou worden, worden de financiële prikkel minder heftig waardoor het business model van het mobiliteitsbudget in gevaar kan komen. Bovendien kan het tot veel

administratieve lasten leiden. De nieuwe werkkostenregeling (2011) roept nog veel vragen op bij werkgevers en is een veelvoorkomend gespreksonderwerp bij werkgeversbijeenkomsten (onder andere georganiseerd door VNO-NCW).

4.3.4 Verschillende invalshoeken: verzamelde bedrijven per sector

Omdat er in het mobiliteitssysteem wordt gezocht naar oplossingen op het vlak van organisatie, technologie/informatie en fiscaliteit, verzamelen bepaalde groepen actoren zich rondom deze thema's. Binnen elk genoemd thema bestaat er nog de nodige onduidelijkheid en onzekerheid. Per besproken invalshoek verzamelen zich daarom aanbieders en adviseurs die kansen zien op de markt. Ook zijn er kennisorganisaties en adviesbureaus met een breder bereik. Zij trachten verschillende thema's aan elkaar te verbinden. Kluwens van onder andere kennisorganisaties, organisatieadviesbureaus, belastingadviseurs en bedrijven op gebied van informatietechnologie positioneren zich in en rondom het mobiliteitssysteem. In de volgende paragraaf (de actorenbeschrijving) worden ook deze actoren nader besproken.

Figuur 7: De verschillende invalshoeken waar vanuit het probleem bekeken wordt.



4.4 Het krachtenveld: Actoren en belangen

Binnen het krachtenveld betreffende mobiliteitsinnovatie zijn er verschillende actoren actief. In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste actoren, hun belangen en positionering. In dit overzicht wordt eerst het Platform Slim Werken Slim Reizen besproken, waar verschillende andere actoren bij betrokken zijn. Vervolgens is er aandacht voor respectievelijk publieke partijen, het bedrijfsleven, vervoersaanbieders en overige betrokkenen.

De centrale onderzoeksvraag (hoofdstuk 6,7 en 8) richt zich enkel op de veranderingsbereidheid van de werkgevers, vervoersaanbieders en publieke partijen.

4.4.1 Platform Slim Werken Slim Reizen en regionale uitvoeringsprogramma's

De Taskforce Mobiliteitsmanagement werd in 2007 opgericht op advies van de SER, met als primair doel het stimuleren van alternatieve vervoersmodaliteiten (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011). Met de doorstart als Platform Slim Werken Slim Reizen (2011) is de scope verbreed met de component 'Het Nieuwe Werken'. In het platform zijn (centrale en decentrale) overheden, werkgevers, werknemers, vervoersaanbieders en andere partners vertegenwoordigd. Het platform, al vanaf de oprichting in 2007 onder leiding van voorzitter Lodewijk de Waal, heeft als doelstelling om in 2012 een miljoen werknemers slim te laten werken en reizen. In 2015 moeten dit er twee miljoen zijn. Men tracht deze gedragsverandering te bewerkstelligen door partijen met elkaar te verbinden, werkgevers te committeren, regionale programma's te ondersteunen en kennis uit te wisselen.

Een groep van 52 'beeldbepalende' werkgevers neemt zitting in de zogenoemde B50, waarmee de werkgevers zich profileren als 'koploper' op gebied van het doorvoeren van maatregelen op gebied van Mobiliteitsmanagement en het Nieuwe Werken. De werkgevers hebben een convenant ondertekend in hun eigen regio en zijn hebben zich formeel voor vijf jaar (tot 2015) gecommitteerd aan het programma. Door middel van hun ambassadeurschap, maar ook kennisuitwisseling en praktijkvoorbeelden tonen ze de ambitie om van Slim Werken Slim Reizen "*business as usual*" te maken (Platform Slim Werken Slim Reizen, 2010).

Zoals gezegd ondersteunt het Platform Slim Werken Slim Reizen regionale initiatieven, waar er op dit moment vijftien van zijn in Nederland. Met behulp van het platform kunnen er op regionaal niveau uitvoeringsprogramma's worden opgezet, die binnen hun regio weer partijen bij elkaar kunnen brengen. Naast de werkgevers verenigd in de B50 zijn er namelijk nog ongeveer 700 werkgevers die een regionaal convenant hebben ondertekend (Platform Slim Werken Slim Reizen, 2011). Deze groep werkgevers heeft dus toegezegd zich op regionale schaal actief in te zetten. Zogenoemde 'mobiliteitsmakelaars' verbinden vraag en aanbod in de regio's. Ze proberen vervoersaanbieders en werkgevers met elkaar in contact te brengen. Het Platform Slim Werken Slim Reizen beoogt dat de verschillende regionale uitvoeringsprogramma's kennis met elkaar delen. Het is interessant te zien dat iedere regio zijn eigen dynamiek heeft, met bovendien weer andere publieke partijen (provincies, gemeenten, etc.), werkgevers, vervoersaanbieders en andere betrokkenen.

4.4.2 Ministerie van Infrastructuur en Milieu + gerelateerde organisaties

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (een fusie van de ministeries van V&W en VROM) draagt onder andere zorg voor goede infrastructurele verbindingen en een goede luchtkwaliteit. Minister Schultz-van Haegen heeft in 2011 tien miljoen euro beschikbaar gesteld voor het platform Slim Werken Slim Reizen. In 2008 kreeg de toenmalige Taskforce Mobiliteitsmanagement al eens 52 miljoen euro (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2011).

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu functioneert onder andere met behulp van het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM), Rijkswaterstaat en de Dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS). Het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid is een zelfstandig instituut binnen het Ministerie. Door middel van verkenningen en analyses voorziet het instituut in informatie. Rijkswaterstaat is het uitvoeringsagentschap van het Ministerie en concentreert zich op de doorstroming van het verkeer

op de Nederlandse wegen. De Dienst Verkeer en Scheepvaart werkt als kennis- en netwerkorganisatie binnen Rijkswaterstaat en voorziet in relaties en informatie.

4.4.3 Ministerie van Financiën + de Belastingdienst

In de voorgaande paragraaf is het fiscale aspect van mobiliteit beschreven. Het Ministerie van Financiën en haar uitvoeringsorganisatie de Belastingdienst spelen daarom een grote rol. Het Ministerie zal moeten laveren tussen de door de politiek gestelde kaders. In deze kwestie spelen onder andere thema's als inkomsten voor de staatskas, administratieve lastenverlichting (zowel voor werkgevers als de Belastingdienst zelf) en financiën voor andere ministeries een rol. Zo bestaat er een zekere dynamiek tussen het Ministerie van Financiën en andere Ministeries. Voor de beleidsdoelstellingen van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu zou een herziening van de bijtelling voor leaseauto's door het Ministerie van Financiën bijvoorbeeld goed uitkomen. Het Ministerie van Financiën heeft echter ook te maken met haar politieke kaders, doelstellingen en verantwoordelijkheden.

4.4.4 Bedrijfsleven / Werkgevers

Ook het bedrijfsleven speelt een belangrijke rol in het vraagstuk betreffende mobiliteitsinnovatie. De arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer bepaalt in hoge mate hoe een werknemer reist. Een werknemer die alleen de beschikking heeft over een leaseauto maakt een andere afweging dan een werknemer met een flexibel mobiliteitsbudget. Bovendien spelen ook thema's als werktijden en aanwezigheid op het werk mee. Werknemers die strikt van negen tot vijf op kantoor moeten zijn, hebben geen andere keus dan 's ochtends in de file te gaan staan.

Het is belangrijk te onthouden dat er verschillende soorten bedrijven zijn. Ten eerste kan een verdeling worden gemaakt in type werkzaamheden. Een bedrijf in de zakelijke dienstverlening is veel minder strak gebonden aan tijd en plaats dan een bedrijf in de industriële productie. Ten tweede bestaan er bedrijven op verschillende schaalniveaus. Bij een groot bedrijf spelen heel andere thema's dan bij een klein bedrijf. VNO-NCW en MKB Nederland fungeren in het krachtenveld als vertegenwoordigers voor het Nederlandse bedrijfsleven.

Op gebied van mobiliteit en congestie kunnen er drie soorten bedrijven worden onderscheiden. Allereerst is er een groep bedrijven die geen probleem ziet. Deze bedrijven zien de congestie niet als bedreiging. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat hun werkprocessen minder afhankelijk zijn van het snelwegennetwerk in Nederland. Vervolgens bestaat er een groep bedrijven die congestiebestrijding primair als taak van Rijksoverheid ziet. Deze werkgevers zijn van mening dat ze al bijdragen aan de oplossing van het probleem door belasting te betalen. Na betaling van belasting voelen ze zich geen probleemeigenaar meer. Het probleem is 'verkocht' aan de Rijksoverheid. Ten slotte zijn er nog de bedrijven die congestie als probleem zien en zich tevens verantwoordelijk voelen voor de bereikbaarheid in Nederland. Sommige van deze bedrijven hebben zich aangemeld bij de (landelijke) B50 of hebben een regionaal convenant ondertekend.

4.4.5 Vervoersaanbieders

Ook aanbieders van vervoersdiensten spelen een belangrijke rol in het krachtenveld. Er bestaan vele verschillende soorten vervoersaanbieders.

Allereerst zijn er de leasemaatschappijen. Een belangrijke groep, aangezien het aandeel leaseauto's in de spits tot 50% kan oplopen (ECORYS, 2010). Maar ook de leasebranche is diffuus te noemen: Captive leasemaatschappijen zijn eigendom van automerken en dealergelieerde leasemaatschappijen zijn rechtstreeks verbonden met autodealers. Dit soort leasemaatschappijen heeft daarom vaak als primaire doelstelling zo veel mogelijk auto's af te zetten. Multimerk- en bankgelieerde leasemaatschappijen hebben een breder aanbod van producten en diensten, waarmee ze zich profileren als onafhankelijke partij.

Vervolgens zijn er aanbieders van andere modaliteiten. Ook dit speelveld is complex te noemen. Allereerst is er de NS: monopolist als aanbieder van treinreizen in Nederland. Vervolgens zijn er aanbieders van kleinschaliger vervoer zoals de metro of lightrail. Deze modaliteiten worden vaak op regionale schaal aangeboden. Ook bestaan er samenwerkingsverbanden, zoals de Randstad Rail van de HTM (Den Haag) en de RET (Rotterdam). Ditzelfde geldt voor aanbieders van busreizen. In sommige regio's zijn nationaal georiënteerde maatschappijen als Connexion en Veolia verantwoordelijk voor het busvervoer. In andere regio's wordt dit geregeld door regionale aanbieders. Ook zijn er nog aanbieders van allerlei andere diensten, zoals de OV-fiets (waar de NS weer aan verbonden is) en de elektrische fiets.

Ten slotte bestaat er nog een groep met vervoersaanbieders in allerlei andere soorten en maten. Zo ontstaan er bijvoorbeeld adviesbureaus die werkgevers adviseren op gebied van bereikbaarheid. Dit kan variëren van parkeerproblemen tot het maken van een complete efficiëncyslag op gebied van mobiliteit. Ook deze groep is diffuus. Er bestaan vele (nuance)verschillen tussen de aanbieders. Allereerst hebben ze verschillende doelgroepen. Waar de ene aanbieder zich rechtstreeks richt tot het bedrijfsleven, probeert de ander het bij of via publieke partijen. Ten tweede zijn er nuanceverschillen in het aanbod. De ene partij levert bereikbaarheidsdiensten, de andere partij geeft slechts advies, waar weer een andere de gehele projectbegeleiding in handen neemt. En zo bestaan er nog vele andere vormen. Tot slot is er een verschil te herkennen in de wijze waarop aanbieders zich positioneren. Waar sommige partijen zich bijvoorbeeld profileren als (uitvoerende) opdrachtnemers, positioneren andere partijen zich juist als adviseur of rechterhand van de opdrachtgever. Hierbij moet nog worden opgemerkt dat er bij elk van de drie typen verschillen vele grijstinten bestaan. Sommige aanbieders hebben zelfs meerdere, verschillende rollen.

Op de markt voor mobiliteit- en bereikbaarheidsdiensten worden veel partijen actief. Men lijkt kansen te zien in het aanstaande veranderingsproces. Adviesbureaus, traditionele vervoersaanbieders en allerlei nieuwe aanbieders concurreren elkaar. De NS en sommige leasemaatschappijen proberen zich bijvoorbeeld te herpositioneren door 'Mobiliteit' als breder concept aan te bieden, in plaats van slechts een treinreis of autorit. Ook zijn er veel nieuwe aanbieders actief geworden. Binnen het krachtenveld worden de leasemaatschappijen vertegenwoordigd door de VNA. Sommige aanbieders van andere mobiliteits- en bereikbaarheidsdiensten hebben zich aangesloten bij de VABN.

4.4.6 Verzamelde bedrijven per sector

In paragraaf 4.3 werd al ingegaan op de organisaties die zich verzamelen rondom de genoemde overige domeinen: organisatie, informatie/technologie en fiscaliteit.

Kijkende vanuit de 'organisatie'-invalshoek zijn er verschillende soorten bedrijven die zich proberen op te werpen als adviseurs. Allereerst zijn er HR-/organisatieadviesbureaus die adviseren op gebied van arbeidsvoorwaarden en de inrichting van een organisatie. Zakelijke mobiliteit is hier ook een onderdeel van. Hiernaast zijn er de vele adviesbureaus op gebied van mobiliteit (besproken in de vorige paragraaf bij 'vervoersaanbieders'). Zoals eerder gezegd is deze groep diffuus. Aan de ene kant bestaan er adviesbureaus die werkgevers adviseren hoe hun zakelijke mobiliteit in te richten (Yoradius, Advier, andere leden VABN). Aan de andere kant zijn er leasemaatschappijen en openbaar vervoersmaatschappijen (NS) die zich herpositioneren als mobiliteitsadviseur, waarbij ze direct mobiliteitsdiensten kunnen leveren. Organisaties die zich van oudsher concentreerden op mobiliteitsdiensten evolueren geleidelijk tot organisatieadviseurs.

Ook op het vlak van informatie en technologie willen vele partijen producten afzetten. Deze groep bedrijven is wederom diffuus. Zo zijn er bedrijven die gespecialiseerd zijn op gebied van reisinformatie (bijv. Falkplan-Andes), digitaal reisadvies (bijv. 9292OV), technische verwerking/automatisering (bijv. Vipre), elektronica (bijv. Siemens), telecommunicatie (bijv. KPN) en ICT. Een aantal van deze bedrijven is aangesloten bij de VABN. Sommige van hen nemen tevens deel aan de B50.

Vervolgens zijn er ook bedrijven die fiscaal advies geven aan bedrijven met mobiliteitsvragen (bijv. Baker Tilly Berk). Deze adviesbureaus hebben zich bijvoorbeeld gespecialiseerd in vraagstukken omtrent de werkkostenregeling. Het is tegelijkertijd interessant dat ook de Vereniging Nederlandse Autoleasemaatschappijen (VNA) zich nadrukkelijk laat zien binnen het thema fiscaliteit, door zich te mengen in de discussie rondom de bijtelling.

Ten slotte zijn er nog veel adviesbureaus actief met een bredere blik die trachten actoren bij elkaar te brengen en verschillende thema's aan elkaar te verbinden. Een aantal van deze organisaties is verbonden aan het platform Slim Werken Slim Reizen of een regionaal uitvoeringsprogramma. Voorbeelden van deze organisaties zijn ECORYS en Inno-V.

4.4.7 Overige maatschappelijke organisaties

Bij de kwestie zijn ook nog een aantal maatschappelijke (lobby-)organisaties betrokken. De ANWB vertegenwoordigt bijvoorbeeld de belangen van de Nederlandse weggebruiker. In het verleden heeft de ANWB veel invloed gehad gedurende de invoering van rekeningrijden. Een ander voorbeeld is FNV Bondgenoten, dat de belangen van werknemers representeert. De organisaties VNO-NCW (werkgevers), VNA (leasemaatschappijen), VABN (andere bereikbaarheidsdiensten) zijn reeds in andere paragrafen besproken.

4.4.8 Overige kennis-/adviesorganisaties

Tot slot kunnen er nog organisaties genoemd worden die andere partijen voorzien van kennis en advies. Het KPVV (Kennispatform Verkeer en Vervoer) voorziet decentrale overheden bijvoorbeeld van benodigde informatie en netwerken bij hun verkeer- en vervoersbeleid. Ook is er de Sociaal-Economische Raad (SER) die het Nederlandse parlement en de regering adviseert op gebied van sociaal-economisch beleid. Andere kennisorganisaties zoals het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid en de Dienst Verkeer en Scheepvaart zijn besproken in andere paragrafen.

5. Mobiliteit in transitie?

In de literatuur over systeeminnovaties en transitie worden andere het multi-fase- en het multi-domeinperspectief genoemd (Geels & Kemp, 2000; Rotmans, 2005; etc.). Kijkende vanuit het multi-faseperspectief, kan worden gesteld dat het transitieproces zich op dit moment in voorontwikkelingsfase bevindt en wacht op de take-off fase. In de voorontwikkelingsfase is er vooral binnen de niches sprake van ontwikkeling. Een aantal voorlopers probeert innovaties door te voeren, maar dit is op een grotere schaal (nog) niet zichtbaar. Betrokken actoren proberen de innovaties verder te ontwikkelen, zodat de transitie in de take-off fase geraakt en de structurele verandering aan kan vangen.

Dit hoofdstuk schetst een aantal wijzen waarop vanuit transitie- en complexiteitsperspectief naar mobiliteit gekeken kan worden. Ten eerste wordt ingegaan op de verschillende (onderling verbonden) veranderingsprocessen die betrekking hebben op een mobiliteitstransitie. Vervolgens wordt er een schaalniveau lager gekeken naar innovaties binnen niches (microniveau) en hun ontwikkeling. Ten derde wordt gekeken in hoeverre het transitieperspectief antwoord geeft op gebeurtenissen in het verleden en in hoeverre we hier nu van kunnen leren. Tot slot wordt gekeken in hoeverre de overgang op een persoonlijk mobiliteitsbudget daadwerkelijk een transitie betreft, of dat dit slechts een stap in goede richting is.

5.1 Verandering in verschillende domeinen en hun relatie

Volgens het multi-domeinperspectief bestaat een transitie uit structurele maatschappelijke veranderingsprocessen binnen meerdere domeinen. De in hoofdstuk 4 beschreven invalshoeken laten zien dat het vraagstuk omtrent een mobiliteitstransitie zich inderdaad in verschillende domeinen kan afspelen. Verandering op gebied van zowel organisatie, informatie/technologie als fiscale regelgeving kan bijdragen aan de transitie. De complexiteitstheorie leert ons tegelijkertijd dat systemen zijn ingebed in grotere systemen en er sprake is van continue interactie tussen deze systemen. Vanuit deze gedachte is het interessant te bekijken welke veranderingsprocessen in welke domeinen kunnen plaatsvinden. Vervolgens wordt er ook gekeken naar de relatie tussen deze verschillende veranderingen.

Centraal in de kwestie staat de vraag van werknemers naar mobiliteit. Een verandering in de manier van denken over mobiliteit bij werknemers is daarom belangrijk. Bij deze verandering kunnen werkgevers een rol spelen. Een bedrijfscultuur en vaste werkprocessen die veranderen, geven werknemers meer vrijheid om te kiezen voor bijvoorbeeld thuis werken of flexibele werktijden ('Het Nieuwe Werken'). Technische innovaties (bijvoorbeeld op gebied van informatievoorziening) of fiscale veranderingen kunnen dit proces faciliteren. Bovenal moet wel bedacht worden dat werknemers er zelf voor open moeten staan. En bovendien: in sommige branches of beroepen is minder ruimte voor dit soort innovatie dan in andere.

Wanneer de vraag van werknemers naar mobiliteit verandert, zullen vervoersaanbieders hun aanbod moeten veranderen. Private bedrijven zullen alleen bij voldoende vraag blijven investeren in mobiliteitsinnovaties.

5.2 De kater van de maakbaarheid

In de vorige paragrafen zijn de hedendaagse mogelijke oplossingen voor congestie bekeken door een transitiebril. Maar welke antwoorden kan de transitieleer ons geven als het gaat om gebeurtenissen in het verleden? En wat is er inmiddels veranderd op dit vlak?

In de inleiding (H1) en de politieke achtergrondschemen (H4.1) zijn vele innovatiepogingen besproken. De pogingen van de Ministers Netelenbos, Peijs en Eurlings om rekeningrijden en later kilometerheffing door te voeren strekken zich uit over een periode van ruim 10 jaar. Meerdere keren was er een besluit genomen, maar iedere keer moest dit worden uitgesteld of afgesteld. De belangrijkste oorzaak hiervan was de kritiek vanuit het bedrijfsleven, de Tweede Kamer en maatschappelijke belangen.

Kijkende vanuit transitieperspectief kan worden gesteld dat deze innovaties na *take-off* steeds te maken kregen met een *backlash*. Er bestond te weinig maatschappelijk draagvlak om te plannen uit te voeren. Vanuit verschillende hoeken was er kritiek op het top-down sturingsarrangement rekeningrijden. Een gedeelte van de Nederlandse bevolking zag privacy als belangrijke issue. Deze zou in gevaar komen door tolpoortjes, camera's of ingebouwde kastjes (Dossier Rekeningrijden, NRC Handelsblad).

Een persoonlijk mobiliteitsbudget is geen top-down sturingsinstrument. Het mobiliteitsbudget probeert het zelforganiserend vermogen van werknemers, werkgevers en de mobiliteitsmarkt te benutten. Publieke partijen nemen een andere rol aan dan bij vorige innovatiepogingen. In plaats van op monocentrische wijze beleid te implementeren, zullen publieke partijen proberen zelforganisatie te faciliteren. Dit spreekwoordelijke duwtje in de rug wordt gegeven door partijen met elkaar te verbinden, ze informatie en kennis te verschaffen of op kleinschalige basis te subsidiëren.

5.3 Het mobiliteitsbudget: Niches als coevoluerende subsystemen

Redenerende vanuit het multi-domein- en multi-levelperspectief kan het mobiliteitsbudget worden gezien als niche (of subsysteem). Dit subsysteem ontwikkelt zich naast andere subsystemen. Subsystemen vertegenwoordigen niches met innovaties en initiatieven die elkaar kunnen beïnvloeden. Andere niches bestaan bijvoorbeeld uit innovaties als hoogwaardige in-car reisinformatie, 'Het Nieuwe Werken', internet in de trein en 'slimmere' auto's. Deze voorbeelden laten zien dat niches uit zowel technische als sociale innovatie-elementen kunnen bestaan. Geels en Kemp (2000:4) spreken bij systeeminnovatie over *socio-technische systemen*.

Zoals gezegd kunnen de genoemde innovaties in de subsystemen elkaar beïnvloeden. Een voorbeeld: Ontwikkeling in de niche betreffende internet in de trein kan dynamiek veroorzaken in de Mobiliteitsleasing-niche. Wanneer een trein beschikt over een goede internetverbinding, is het voor sommige werknemers mogelijk ook in de trein werken. Het is denkbaar dat werkgevers dan geneigd zijn hun werknemers meer keuzevrijheid te geven op gebied van vervoer. Deze keuzevrijheid kan worden geboden met behulp van een innovatie als Mobiliteitsleasing. Als deze niche zich vervolgens verder ontwikkelt, kan dit weer dynamiek veroorzaken in de niche omtrent internet in de trein. Er

kan bijvoorbeeld meer vraag naar treinreizen met internetverbinding ontstaan, waardoor de internettrein-niche verder kan evolueren.

In bovenstaand proces van *coevolutie* (Porter, 2006; Gerrits et al, 2009) selecteren beide systemen wederzijds elkaars toekomstige systeemstaten. Er zijn nog meer voorbeelden te bedenken van coevoluerende systemen. Zo kan innovatie op gebied van in-car reisinformatie werknemers bijdragen aan het maken van bewuste keuzes door werknemers, wat het product Mobiliteitsleasing weer kan ondersteunen. Tegelijkertijd kan een evoluerende Mobiliteitsleasing-niche andersom een enorme vraag naar in-car reisinformatie veroorzaken. Deze voorbeelden van coevolutie bevestigen de hoge mate van verbondenheid, onvoorspelbaarheid en onderlinge afhankelijkheid binnen deze kwestie.

5.4 Een mobiliteitsbudget als transitie of slechts als 'stepping stone'?

In dit onderzoek worden de mogelijkheden voor een mobiliteitstransitie verkend. Aangrijpingspunt hierbij is een persoonlijk mobiliteitsbudget, waarin financiële prikkels zitten verwerkt die gedragsverandering moeten stimuleren. Bij een transitie beoogt men structurele maatschappelijke verandering. Welke rol kan het persoonlijk mobiliteitsbudget hier in spelen?

Het is de vraag of er direct sprake is van een mobiliteitstransitie wanneer veel Nederlandse werkgevers en werknemers gebruik zouden maken van een persoonlijk mobiliteitsbudget. Er is sprake van een transitie wanneer er een structurele cultuur- en gedragsverandering is bewerkstelligd. In de meest ideale situatie maakt een werknemer dus een weloverwogen keuze over hoe hij reist. In zijn afweging neemt hij ook de lange termijn en het maatschappelijk belang mee. Het mobiliteitsbudget geeft een werknemer de mogelijkheid te kiezen voor meerdere vervoersmodaliteiten (en combinaties daarvan), waarmee het werknemers in staat om een bewuste keuze te maken.

Veel werknemers hebben jarenlang alleen een leaseauto gehad, waarmee zij bijna onbeperkt konden rijden. Reizen met de auto is hierdoor ingebed in hun dagelijkse routine. Voor deze groep werknemers zal een mobiliteitsbudget een eerste ervaring zijn met bewust kiezen voor mobiliteit. Voor het eerst sinds jaren zullen zij keuzevrijheid hebben op gebied van mobiliteit.

Het persoonlijk mobiliteitsbudget kan een mobiliteitstransitie dus faciliteren. Het kan werknemers een kader bieden waarbinnen zij kritisch na kunnen denken over hun gedrag of dit zelfs kunnen aanpassen.

6. Boundary Judgements

De manier waarop iemand feiten observeert en daar waarden aan verbindt hangt af van zijn referentiesysteem. De wijze waarop iemand zijn referentiesysteem begrenst kan worden geduid met het concept *boundary judgements*. Boundary judgements beïnvloeden de manier waarop een persoon naar situatie kijkt. In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de boundary judgements van de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders. Het overzicht wordt geschetst aan de hand van Ulrichs '*critically heuristic boundary categories*' (2000). Achtereenvolgens wordt ingegaan op motivatie-, machts- en kennisbronnen.

6.1 Motivatie

De eerste groep boundary judgements van Ulrich heeft betrekking op motivatiebronnen. Per groep betrokkenen wordt het volgende besproken:

- Wie is de **klant**? Ofwel, wiens belangen worden gediend?
- Wat is het **doel**? Ofwel, wat zijn de consequenties van die belangen?
- Wat is de **maatregel voor verbetering**? Ofwel, hoe wordt verbetering bewerkstelligd?

6.1.1 Ministeries, Platform SWSR en de regionale uitvoeringsprogramma's

Uit de afgenomen interviews blijkt dat het Ministerie van Infrastructuur en Milieu het verminderen van congestie in Nederland als haar belangrijkste doel ziet. Dit is haar ook opgedragen door het Kabinet. Door het huidige politieke en economische klimaat probeert men dit doel te bewerkstelligen met mobiliteitsmanagement. Het Platform Slim Werken Slim Reizen wordt hiervoor financieel ondersteund. Het Nederlandse wegensysteem is de belangrijkste klant van het Ministerie. Met behulp van onder andere slimme, innovatieve producten voor zakelijke reizigers moet de filedruk afnemen. Het Platform en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu denken ook dat een variabele bijtelling voor leaseauto's zal bijdragen aan dit veranderingsproces.

De regionale uitvoeringsprogramma's worden op regio-niveau ondersteund door Het Platform Slim Werken Slim Reizen. De doelen en klantgroepen van deze programma's hebben een regionaal karakter. De belangrijkste klant van de uitvoeringsprogramma's is het betreffende regionale wegensysteem. De doelstellingen van de uitvoeringsprogramma's hebben betrekking op congestievermindering in de betreffende regio. Om hun doelstellingen te behalen proberen de regionale mobiliteitsmakelaars werkgevers te committeren en ze te verbinden met vervoersaanbieders.

Het Ministerie van Financiën bekijkt de kwestie vanuit een andere invalshoek. Vanuit haar taakstelling heeft het Ministerie echter andere doelen: een uitgebalanceerde begroting en een stabiel fiscaal stelsel. Het Nederlandse financiële systeem is haar belangrijkste klant. Een variabele bijtelling conflicteert met de andere doelen van het Ministerie. Ten eerste levert het extra administratieve lasten op en moet er actiever worden gecontroleerd. Dit terwijl de huidige bestuurders juist hebben ingezet op administratieve lastenverlichting voor de burger en de Belastingdienst. Ten tweede is het de verwachting dat een variabele bijtelling minder

belastinginkomsten zal gaan opleveren. Door een variabel tarief te hanteren worden automobilisten bewuster van hun reisgedrag. Als zij minder gaan rijden, zullen ze minder belasting moeten betalen.

Bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en het Platform is men zich bewust dat er sprake is van conflicterende doelen.

“De bijtelling. Daar beginnen we bescheiden mee. We inventariseren wat de belemmeringen zijn. Wat zijn de prikkels in de huidige wetgeving die eigenlijk contraproductief werken voor Slim Werken Slim Reizen? Het is aan het bestuur van het Platform of ze daar, via de politieke weg of tussen de Ministeries iets mee willen. En dat is nog best lastig. Binnen het Ministerie van Infrastructuur en Milieu ziet men natuurlijk ook dingen die wel zorgen voor vergroening van het wagenpark.. die bijtellingvoordelen.. Maar die hebben er wel voor gezorgd dat er steeds meer auto’s rond rijden. Die kleine, zuinige auto’s zijn goed voor het milieu, maar niet voor de infrastructuur. Want daardoor hebben veel gezinnen een tweede auto aangeschaft.” – medewerker van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu

De Ministeries, het Platform SWSR en de regionale uitvoeringsprogramma’s bekijken de kwestie dus ieder vanuit hun eigen invalshoek. Het Ministerie van Infrastructuur & Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma’s bekijken de kwestie louter vanuit de mobiliteitshoek, terwijl het Ministerie van Financiën de financiële invalshoek als leidend ziet. De genoemde actoren begrenzen hun systeem inhoudelijk dus overwegend smal.

6.1.2 Werkgevers en vervoersaanbieders

Een gedeelte van de werkgevers heeft zich aangesloten bij de B50, waarmee zij hebben toegezegd zich actief in te gaan zetten op gebied van slim werken en slim reizen. Vanuit het Platform Slim Werken Slim Reizen is veel vertrouwen in deze groep bedrijven. Het Platform houdt dan ook sterk vast aan de B50.

“In de grote, beeldbepalende werkgevers die zich bij het Platform hebben aangesloten hebben we heel veel vertrouwen. Door zelf het goede voorbeeld te geven, best-practices te ontwikkelen en dat als ambassadeur aan andere organisaties kenbaar te maken, kunnen ze een soort ‘zwaan-kleef-aan’ effect veroorzaken.” – betrokkene Platform Slim Werken Slim Reizen.

In werkgeverskringen is het bekend dat de meeste bedrijven niet enkel mee doen uit idealisme. Er bestaan vele andere motieven voor het participeren binnen het Platform of de regionale initiatieven.

“Er zijn nog veel andere redenen voor werkgevers om naar mobiliteitsvraagstukken te kijken. Dan gaat het om kosten reduceren en hoe zorgen wij ervoor dat we de nieuwe generatie jonge mensen aan ons binden. Dan kun je dus met elkaar in overleg en win je dus 2x: binnen het bedrijf en wat betreft drukte op de weg.” – betrokkene werkgeversorganisatie.

Volgens werkgevers kunnen innovatieve mobiliteitsproducten zowel ‘harde’ als ‘zachte’ voordelen bieden. Ten eerste bieden de producten soms de mogelijkheid tot kostenbeheersing of zelfs besparing. Werkgevers kunnen gemaakte kilometers beter in de gaten houden of bijvoorbeeld een maximum aantal autokilometers instellen. Aan de andere kant kunnen werknemers in de trein doorwerken terwijl dit in de auto niet kan. Ten tweede kunnen de producten een positieve invloed

hebben op de uitstraling van het bedrijf, waarmee nieuwe potentiële klanten of werknemers kunnen worden aangetrokken. Wanneer er in het bedrijfsleven voor innovatieve mobiliteitsproducten gekozen wordt, staan deze in dienst van de 'core-business' van het bedrijf.

Deelname aan de B50 kan volgens betrokkenen nog meer voordelen opleveren. Zo valt het sommige betrokkenen op dat er bij de B50 veel leveranciers van de overheid zijn aangesloten.

“Bedrijven uit de B50 hebben belang bij I&M. Loop het hele lijstje maar af en kijk maar wie geen leverancier is van I&M. Ik denk dat het er twee zijn die geen potentiële leveranciers zijn van I&M. Dat is het verhaal. Er zit geen retailer bij. Iemand die bier, brood, koekjes of kauwgom verkoopt of een shampoo of iemand die niet aan de Rijksoverheid levert, staat niet in het lijstje van de B50. Als je naar de B50 kijkt zijn het of leveranciers van slim werken of leveranciers van slim reizen.” – vervoersaanbieder

De deelnemende bedrijven doen vaak mee omdat ze kansen zien voor hun eigen winst. De geïnterviewde werkgevers komen daar ook openlijk voor uit.

“De bedrijven die in de B50 zitten hebben daar hun eigen gedachten en eigen ideeën bij. Soms ook hun eigenlijk belangen. Sommige bedrijven zijn voorloper op dit gebied, maar hebben ook producten die ze willen verkopen die thuiswerken makkelijker maken. Maar dat is op zich helemaal niet erg! Als bedrijven er goed in zijn en voorop lopen en ze kunnen er een boterham mee blijven verdienen, ik vind dat prima.” – betrokkene bij werkgeversorganisatie

Uit de interviews met de werkgevers komt naar voren dat zij de belangen van hun bedrijf het belangrijkste vinden. Het belangrijkste doel binnen het bedrijfsleven is simpelweg winst maken en zo het bedrijf draaiende houden. Het oplossen van bereikbaarheidsvraagstukken heeft veel minder prioriteit.

“Een werkgever staat niet primair aan de lat om bereikbaarheidsvraagstukken op te lossen. Die heeft andere belangen: imago, geld, tevreden werknemers. Hij gaat niet op het puntje van zijn stoel zitten: ik ga helpen die files te reduceren. Slimmer reizen is bij de meeste bedrijven niet het primaire doel.” – betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

Vervoersaanbieders geven in de interviews ook aan de belangen van hun bedrijf voorop te stellen. Het garanderen van het voortbestaan van het bedrijf en het vergroten van de winst zijn de belangrijkste doelstellingen. Zakelijke vervoersaanbieders en leasemaatschappijen zien werkgevers als hun belangrijkste klant. Ze leveren hun producten namelijk rechtstreeks aan het bedrijfsleven. Om hun doelstellingen te bereiken zijn de vervoersaanbieders bereid om met innovatieve mobiliteitsproducten te komen, maar alleen als die daadwerkelijk winst opleveren. Ze richten zich in hun producten en business cases rechtstreeks op de werkgevers. In sommige gevallen worden vervoersaanbieders door mobiliteitsmakelaars aan werkgevers verbonden.

“De vraag is: Hoe kun je de belangen van vervoersaanbieders matchen met het publiek belang? Dat is mogelijk. Als ik gratis chipkaarten uitdeel, is dat ook in het commercieel belang van een aanbieder. En dat kost ze niks.” - betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

Ook de werkgevers en de vervoersaanbieders bekijken de kwestie vanuit een bepaalde invalshoek. Deze actoren vinden hun rechtstreekse bedrijfsresultaat het belangrijkste en focussen zich daar op. De vraag in hoeverre een verbeterd wegensysteem indirect kan bijdragen aan de core-business van een bedrijf wordt weinig gesteld. De werkgevers en vervoersaanbieders maken dus overwegend smalle boundary judgements in de categorie motivatie.

6.1.3 Concluderend

	Klant:	Doel:	Maatregel:	Begrenzing:
Ministerie v. I&M + Platform SWSR	Het wegensysteem	Verminderen congestie	Mobiliteitsinnovatie + Variabele bijtelling	Smal
Ministerie v. Financiën	Het financiële systeem	Financiële stabiliteit	-	Smal
Regionale programma's	Regionale reiziger	Verminderen congestie	Mobiliteitsinnovatie	Smal
Werkgevers/Bedrijfsleven	Eigen Core Business	Winst	Ondersteunend product	Smal
Vervoersaanbieders	Eigen Core Business	Winst	Winstgevend product	Smal

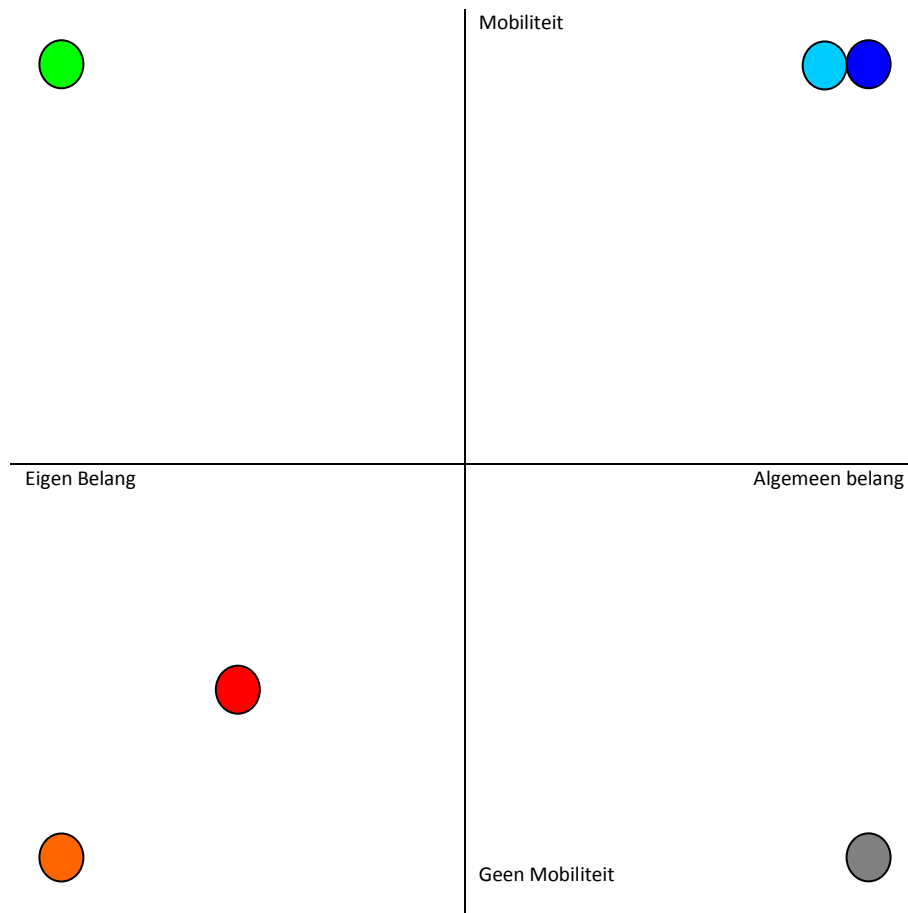
Kijkende naar de boundary judgements betreft motivatie valt het op dat er verschillen bestaan tussen de klanten en doelstellingen van de actoren. De betrokken publieke partijen (de Ministeries, het Platform SWSR en de regionale uitvoeringsprogramma's) dienen het algemeen belang binnen hun eigen taakstellingen. Dit algemeen belang heeft echter wel betrekking op de verschillende invalshoeken waar vanuit de Ministeries handelen. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en het Platform SWSR hebben congestievermindering als belangrijkste doelstelling. Het Ministerie van Financiën streeft echter naar financiële stabiliteit. Beide Ministeries grenzen hun systeem dus vrij smal af. Men is zich bewust van conflicterende belangen.

Bij de betrokken private partijen (het bedrijfsleven en de vervoersaanbieders) draait het om winst en de core-business. Deze kunnen op verschillende wijzen worden ondersteund. Innovatieve mobiliteitsproducten kunnen voor werkgevers kostenvermindering opleveren, maar ook bijdragen aan hun imago. Vervoersaanbieders kunnen hun winstambities realiseren door deze producten op de markt te brengen. Ook bij werkgevers en vervoersaanbieders doen er zich relatief smalle boundary judgements voor.

Ondanks dat er een verschil is in motivatie en belangen bestaan er toch kansen. Publieke partijen zien innovatieve mobiliteitsproducten als geschikte maatregel om congestie te verminderen. Vervoersaanbieders zijn bereid om producten te ontwikkelen, mits daar voldoende vraag naar is. Als

werkgevers innovatieve mobiliteitsproducten kunnen gebruiken om hun winst te vergroten en hun core-business te versterken, kunnen de verschillende belangen aan elkaar verbonden worden.

Figuur 8: De boundary judgements van de onderzochte actoren op gebied van motivatie.



	Ministerie v. I&M + Platform SWSR
	Ministerie v. Financiën
	Regionale programma's
	B50 + convenantdeelnemers
	Overige werkgevers
	Vervoersaanbieders

6.2 Macht

De tweede groep boundary judgements van Ulrich heeft betrekking op machtsbronnen. Per groep betrokkenen wordt het volgende besproken:

- Wie is de **beslisser**? Ofwel, wie is in de positie om de maatregel voor verbetering aan te passen?
- Over welke **bronnen/middelen** beschikt de beslisser? Ofwel, welke succesomstandigheden kunnen betrokkenen controleren?
- Welke omstandigheden zijn onderdeel van de **beslissingsomgeving**? Over welke omstandigheden heeft de beslisser geen controle?

6.2.1 Ministeries, Platform SWSR en de regionale uitvoeringsprogramma's

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's geven in de interviews aan meerdere 'beslissers' te zien. Betrokkenen zien allereerst een belangrijke rol weggelegd voor werkgevers. Zij kunnen een verandering op gang brengen door innovatieve mobiliteitsproducten te implementeren in de eigen organisatie. Vanuit Platform Slim Werken Slim Reizen worden regelmatig bijeenkomsten voor werkgevers georganiseerd.

"Werkgevers moeten het uiteindelijk mogelijk maken dat er gedragsverandering plaatsvindt. Daar heb je als werknemer toch de werkgever voor nodig." – betrokkene Platform Slim Werken Slim Reizen

De werkgevers worden vervolgens in contact gebracht met vervoersaanbieders, het tweede type 'beslisser'. Door deze vervoersaanbieders te verbinden met potentiële klanten, tracht men de markt een duwtje in de rug te geven. De gedachte is dat werkgevers eerder voor innovatieve mobiliteitsproducten zullen kiezen, wanneer er voldoende vraaggericht aanbod is.

Omdat fiscaliteit als belangrijk thema wordt gezien, wordt ook het Ministerie van Financiën als belangrijke beslisser beschouwd. Het Ministerie van Financiën gaat namelijk over de belastingwetgeving. Tussen het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en het Ministerie van Financiën vindt regelmatig overleg plaats om de beleidsdoelstellingen op elkaar af te stemmen. De beslissing over de variabele bijtelling is echter een politieke.

"Hoe kunnen we een haakje creëren in de fiscale brief en in de autobrief die van I&M naar de Kamer gaat? Kan mobiliteit als overwegingsfactor worden meegenomen? De beperking daarvan dan. Maar we zijn nog niet zo ver dat we een grote politieke lobby gaan opstarten voor fiscale stelsel herziening, want dat is politiek gezien gewoon heel lastig. Dat kan wel komen over een aantal jaar, maar zover zijn we gewoon nog niet. En het is nog heel erg de vraag wie dat dan doet. Gebeurt dat vanuit het Platform of vanuit het Ministerie? We zitten nu in de beginfase om daar over na te denken en te kijken wat dat wil en kan." – medewerker Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Ten slotte is er nog aandacht voor de werknemers. Uiteindelijk zullen zij namelijk anders moeten gaan reizen. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's bevestigen in interviews dat communicatie met werknemers vaak via hun werkgever geschiedt. Toch probeert men zich nu met behulp van o.a. reclamecampagnes ("

Echte mannen staan in de file”) rechtstreeks tot werknemers te richten. Werknemers worden in de reclame aangespoord om aan hun bovengeschatte te vragen wat er mogelijk is op gebied van mobiliteit. Zonder voorzieningen bij de werkgever, kunnen werknemers geen gebruik maken van innovatieve mobiliteitsproducten. Op deze manier wordt getracht de verandering een bottom-up impuls te geven.

“Vorig jaar hadden we de campagne ‘de week van het Nieuwe Werken: het Nieuwe Werken doe je zelf’. Die komt dit jaar weer in november. Dat is een campagne waar grootschalig massamediaal werknemers en werkgevers bewust worden gemaakt van het Nieuwe Werken en wat het voor ze kan betekenen.” - betrokkene Platform Slim Werken Slim Reizen

De publieke partijen zien werknemers dus als belangrijke beslisser, maar hebben slechts beperkte controle over hun gedrag.

Het valt op dat de besproken publieke actoren veel beslissers zien. Op gebied van macht doen er zich bij het Ministerie van Infrastructuur & Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma’s dus overwegend brede boundary judgements voor.

6.2.2 Werkgevers

In het bedrijfsleven bestaat er een wisselend beeld. Een gedeelte van de werkgevers ziet overheidspartijen juist als belangrijkste beslissers. Deze groep vindt congestieproblematiek een maatschappelijk probleem, waar de Rijksoverheid verantwoordelijk voor is. Naar de mening van dit gedeelte van het bedrijfsleven betalen ondernemers belasting aan de Rijksoverheid waarmee zij de bereikbaarheid van Nederland moeten waarborgen. Dit kan ze doen met behulp van financiën of wetgeving. Deze groep bedrijven maakt smalle boundary judgements op gebied van macht, omdat ze de Rijksoverheid als enige beslisser ziet.

Hier komt nog eens bij dat een groot gedeelte van deze groep werkgevers de verminderde bereikbaarheid in Nederland ook niet direct als probleem ziet. Bij sommige (bijvoorbeeld industriële) bedrijven ondervinden de werkprocessen geen nadeel van de congestie.

Een ander gedeelte van het bedrijfsleven zegt zich verantwoordelijk te voelen voor de bereikbaarheid in Nederland. Sommige van deze bedrijven sluiten zich aan bij de B50 of een regionaal uitvoeringsprogramma. Door een convenant te ondertekenen committeren ze zich aan de doelstellingen van deze initiatieven. Hiermee geven ze aan zichzelf als (mede-)beslisser te zien, waarmee ze hun systeem breder begrenzen dan de andere bedrijven. Deze bedrijven hebben de macht om innovatieve mobiliteitsproducten af te nemen en te implementeren in hun organisatie.

“Er is een aantal koploperorganisaties die zegt: ik vind dat ik maatschappelijk verantwoord bezig moet zijn en ook een bijdrage aan het fileprobleem leveren. Dat is alleen maar een heel klein deel.” – betrokkene bij werkgeversorganisatie

Deze organisaties hebben echter maar beperkte controle over hun werknemers. De bedrijven kunnen werknemers niet dwingen om hun auto te laten staan. Bovendien lopen bedrijven het risico werknemers kwijt te raken, wanneer zij de arbeidsvoorwaarden niet interessant genoeg vinden. Bij deze groep werkgevers moeten echter wel een tweetal kanttekeningen worden geplaatst. Allereerst

is het maar een relatief kleine groep. Ten tweede is in voorgaande paragraaf al besproken dat veel werkgevers zich bij de B50 of regionale convenantgroepen aansluiten om meer winst te kunnen maken. Het is de vraag of die groep bedrijven zichzelf echt als beslisser ziet.

6.2.3 Vervoersaanbieders

De vervoersaanbieders hebben de groep werkgevers als belangrijkste klant. In de ogen van de vervoersaanbieders zijn de werkgevers daarom ook de beslissers. Omdat de werkgevers afnemer zijn van de diensten van de vervoersaanbieders hebben zij een sterke machtsbron in handen. Het belangrijkste doel van de vervoersaanbieders (winst) is rechtstreeks verbonden aan de werkgevers (afnemer). Hiermee begrenzen de vervoersaanbieders hun systeem overwegend smal. Ze zien slechts een enkele relevante beslisser.

6.2.4 Concluderend

		Beslisser:	Bronnen (controle):	Omgeving (geen controle):	Begrenzing:
Ministerie v. I&M, Platform SWSR en regionale programma's		Werkgevers, Werknemers, Vervoerders, Min.Fin., Min.I&M.	Implementatie, Product aanbod, Wetgeving, Gebruik	Gedrag werkgevers, werknemers	Breed
Werkgevers / Bedrijfsleven	B50 & convenantdeelnemers	Werkgevers & Min.I&M.	Wetgeving, Subsidie	Gedrag werknemers	Breed
	Overige bedrijven	Min.I&M.	Wetgeving, Afnemer	Gedrag werknemers	Smal
Vervoersaanbieders		Werkgevers	Afnemer	Gedrag werknemers	Smal

Voor wat betreft boundary judgements omtrent macht, kunnen er een aantal interessante dingen genoemd worden. Allereerst begrenzen de betrokken publieke partijen (Min. I&M, Platform SWSR en de regionale programma's) hun systeem breed. Men ziet dat de congestieproblematiek met allerlei andere zaken samenhangt, zoals vervoersaanbod en fiscaliteit. Deze partijen zien de werkgevers, werknemers, vervoersaanbieders en het Ministerie van Financiën als beslissers. Wanneer zij hun gedrag veranderen neemt de congestie af, is de gedachte. Dit is terug te zien in de initiatieven van bijvoorbeeld het Platform Slim Werken Slim Reizen. Het platform probeert op allerlei wijzen werknemers, werkgevers, vervoersaanbieders en publieke partijen met elkaar te verbinden, om zo gedragsverandering aan te sporen.

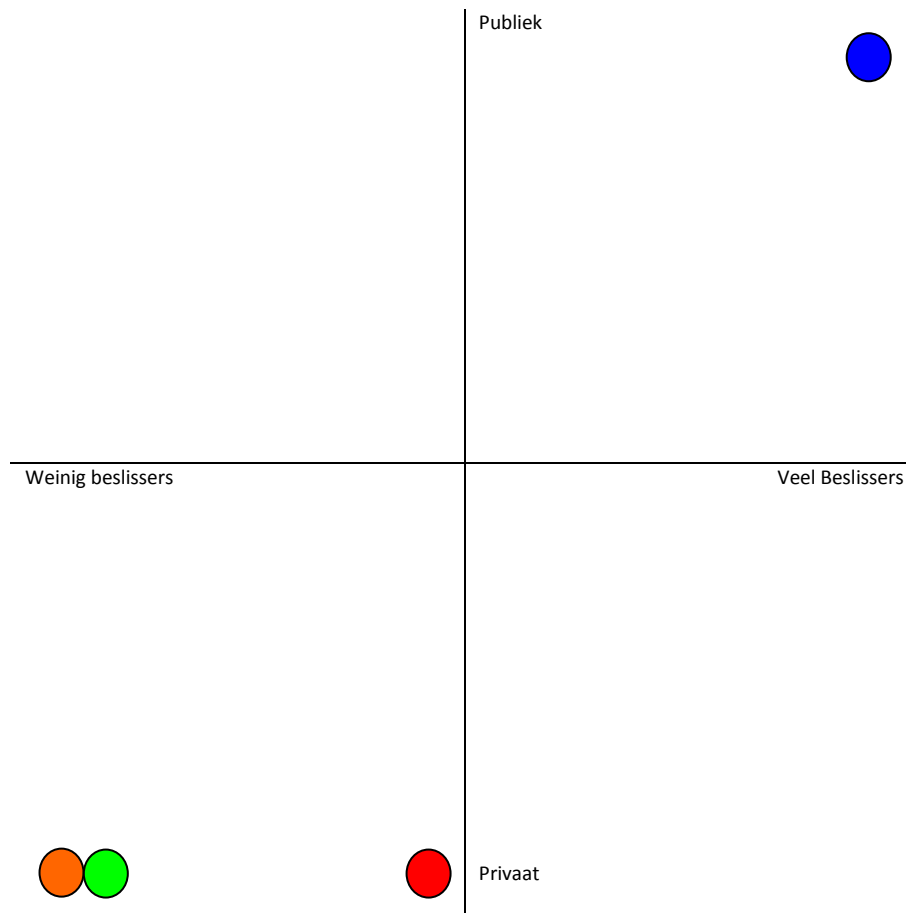
Een tweede interessant punt is de tweedeling in het bedrijfsleven. Waar de ene groep werkgevers mobiliteit louter als overheidsverantwoordelijkheid ziet, neemt een andere groep initiatief door zich aan te sluiten bij de B50 of te committeren aan een regionaal convenant. De eerste groep begrenst zijn systeem smal, waar de tweede dat breed doet.

Ten derde kan worden gezegd dat de vervoersaanbieders erg gericht zijn op het bedrijfsleven, hun belangrijkste klant. Dit is een geval van smalle boundary judgements. Ondanks dat sommige vervoersaanbieders hun innovatieve producten uit idealisme zijn gaan aanbieden, blijft winst maken de belangrijkste voorwaarde. Als er geen vraag is vanuit het bedrijfsleven, zal het initiatief van de vervoersaanbieders verdwijnen.

Tot slot is het interessant dat alle geïnterviewde partijen aangeven beperkte controle over het gedrag van de werknemers te hebben. Publieke partijen proberen door middel van educatie en informatievoorziening werknemers te masseren en ze te verleiden bewuster na te denken over hun reisgedrag. Werkgevers willen zich onderscheiden op gebied van imago en arbeidsvoorwaarden, maar zijn tegelijkertijd bang dat werknemers weglopen als ze geen leaseauto aangeboden krijgen.

Concluderend kan worden gesteld dat de partijen voorlopig vooral nog naar elkaar kijken. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform SWSR en de regionale uitvoeringsprogramma's willen congestie verminderen, maar daar moeten de andere partijen hun gedrag voor veranderen. Een groot gedeelte van de werkgevers is echter van mening dat de overheid dit probleem maar moet oplossen. Een kleine groep andere werkgevers ziet zichzelf wel als medebeslisser, maar wil hier samen optrekken met overheidspartijen. De vervoersaanbieders wachten ten slotte met het doorontwikkelen van hun producten tot het bedrijfsleven daadwerkelijk in actie komt. De betrokken partijen staan in een patstelling. Door hun motieven is een lock-in situatie ontstaan.

Figuur 9: De boundary judgements van de onderzochte actoren op gebied van macht.



	Ministerie v. I&M + Platform SWSR + Regionale Programma's
	B50 + convenantdeelnemers
	Overige werkgevers
	Vervoersaanbieders

6.3 Kennis

De derde groep boundary judgements van Ulrich heeft betrekking op kennisbronnen. Per groep betrokkenen wordt het volgende besproken:

- Wie wordt als **professional** beschouwd? Ofwel, wie is betrokken als expert?
- Welke **expertise** wordt geraadpleegd? Ofwel, wat telt als relevante kennis?
- Wat of wie wordt gezien als **garantie voor succes**? Ofwel, waar zoeken betrokkenen garantie dat de verbetering wordt bewerkstelligd?

Voor het nastreven van hun doelstellingen zetten het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's in op het verbinden van partijen. Om deze partijen te verbinden wordt een secretaris (Platform Slim Werken Slim Reizen), programmamanager of een zogenoemde mobiliteitsmakelaar (regionale programma's) ingezet. Deze professionals zijn vaak rechtstreeks ingehuurd of gedetacheerd via een adviesbureau. Uit de interviews blijkt dat deze personen worden aangetrokken om hun expertise op gebied van het verbinden van partijen. Het creëren van draagvlak en het verbinden van partijen worden door de publieke partijen als de belangrijkste garanties voor succes gezien.

“Ik heb programma geschreven met de partijen samen. Ik wilde graag kennis, input en draagvlak van de partijen.” – betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

In het bedrijfsleven wordt op gebied van mobiliteitsbeleid gebruik gemaakt van professionals op gebied van organisatie en 'human resources'. De expertise van deze personen heeft betrekking op hoe organisatiefactoren en menselijke productiemiddelen het beste kunnen worden ingezet in de organisatie. Hoe efficiënter werkprocessen zijn ingericht, hoe meer winst er gemaakt kan worden. Door met thema's als mobiliteit, arbeidsvoorwaarden en imago te spelen, kunnen werkprocessen wellicht efficiënter worden ingericht. De bijdrage van deze thema's aan de core-business en winst van het bedrijf wordt in het bedrijfsleven als garantie voor succes gezien.

“Er is op directieniveau een hele visie van hoe HR er in 2015 uit moet zien. Wij gaan dat lezen en we kijken welke stappen we moeten zetten om daar te komen. Dat toets je bij je leidinggevende, je collega's, een OR [...] Je bent afhankelijk van het bedrijf en de prioriteiten van de directie.” – HR medewerker bij een grote werkgever

Vervoersaanbieders hebben vooral professionals met productkennis in huis. Zij hebben vaak veel ervaring in de mobiliteitswereld en kunnen daardoor met efficiënte, vraaggerichte producten komen. Men beschouwt vervoers- en productinhoudelijke expertise als de meest relevante kennis. Als een klant (een werkgever) met een aan mobiliteit gerelateerd vraagstuk worstelt, kan met inhoudelijke kennis een betrouwbaar advies worden gegeven. Ten aanzien van hun eigen doelstellingen beschouwen vervoersaanbieders inhoudelijke kennis en adviesvaardigheden als garanties voor succes.

“Onze klanten zijn er allemaal mee aan het stoeien. Sommige denken: ik moet er iets mee, de raad van bestuur vraagt mij er naar, maar ik weet het niet goed. Tot mensen die zeggen: we hebben al behoorlijk wat initiatieven lopen en dat gaat goed.” – vervoersaanbieder

Het Ministerie van Infrastructuur & Milieu, het Platform SWSR en de regionale uitvoeringsprogramma’s zien verbindende kennis als de belangrijkste kennis. De werkgevers en vervoersaanbieders zijn geïnteresseerd in elkaars kennis. De organisatie- en productkennis van deze twee groepen actoren kan beiden rechtstreeks worden toegepast bij het implementeren van een innovatief mobiliteitsproduct.

De betrokken publieke actoren lijken te weinig te beseffen welke kennis door de private partijen als belangrijk wordt gezien. Dit wijst op smalle boundary judgements. Ook de werkgevers focussen zich enkel op hun eigen kennis. Ze begrenzen hun systeem smal, door enkel kennis over wat een mobiliteitsproduct kan toevoegen aan hun core-business belangrijk te vinden. De vervoersaanbieders hebben bredere boundary judgements, doordat zij zich met hun kennis expliciet richten op hun belangrijkste klantgroep: het bedrijfsleven. De vervoerders hebben hun kennis zo ontwikkeld, dat deze interessant is voor werkgevers.

	Professional:	Expertise:	Garantie voor succes:	Begrenzing:
Ministerie v. I&M, Platform SWSR en regionale programma’s	Mobiliteitsmakelaar, Secretaris, Programmamanager	Verbindend vermogen	Draagvlak, Verbinden	Smal
Werkgevers/Bedrijfsleven	Organisatie Professional	Organisatie: bijdrage aan core-business	Bijdrage aan core-business	Smal
Vervoersaanbieders	Mobiliteits Professional	Productkennis: bijdrage van product aan core-business	Bijdrage aan core-business, adviesvaardigheden	Breed

Ook op gebied van dit type boundary judgements is er aantal opvallende verschillen zichtbaar. De groepen actoren raadplegen verschillende professionals met andere expertise, omdat ze andere garanties voor succes zien. De betrokken publieke partijen vinden expertise op gebied van verbinden en het creëren van draagvlak het belangrijkste. In het bedrijfsleven hecht men de meeste waarde aan wat mobiliteitsproducten voor de winst en ‘core-business’ van het bedrijf kunnen betekenen. Bij de vervoersaanbieders staat kennis over mobiliteitsproducten en hun waarde voor een organisatie voorop. De werkgevers raadplegen de expertise van de vervoersaanbieders en verbinden deze met hun eigen expertise over de organisatie. Sommige vervoersaanbieders maken bijvoorbeeld een ‘mobiliteitsscan’ van een bedrijf, waarin zij bekijken welke mobiliteitgerelateerde producten kunnen bijdragen aan de verbetering van de werkprocessen omtrent de core-business.

De boundary judgements van de werkgevers en de vervoersaanbieders sluiten dus op elkaar aan. De katalysator is het hoofddoel van de vervoersaanbieders: winst. Ze verschillen echter wel met de boundary judgements van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's. Deze publieke actoren zien draagvlak en verbindend vermogen als belangrijke bron van expertise en garantie voor succes.

Volgens sommige betrokkenen leveren deze verschillen in de praktijk weleens wrijving op.

Allereerst zijn er de mobiliteitsmakelaars die vervoersaanbieders en werkgevers met elkaar verbinden. Sommige vervoersaanbieders twijfelen aan de werkwijze van deze makelaars.

“Als je het hebt over een makelaar is dat iemand die vraag en aanbod aan elkaar koppelt. Maar kijk eens op de websites van de verschillende makelaars. Ik vrees dat je nog geen 1% van het aanbod kan terugvinden daar, dat de makelaars zelf geen idee hebben wat voor aanbod er is en het aanbod dat er is, is concurrerend met de markt, opgezet door subsidies van de overheid. Mobiliteitsmakelaars gaan ineens diensten aanbieden, waarvoor daar voor gewoon betaald moest worden. Negen van de tien keer is dat ook nog een dienst die concurreert met de bestaande markt.” – vervoersaanbieder

Een groep werkgevers bevestigt dat de afstemming van vraag en aanbod door de mobiliteitsmakelaars nog niet vlekkeloos verloopt.

“Vaak zijn het in mijn beleving wat grote woorden, maar als je dan doorvraagt blijkt dat het nog niet wordt toegepast.” – HR medewerker grote werkgever

Sommige werkgevers en vervoersaanbieders zeggen dat de mobiliteitsmakelaars 'de taal van het bedrijfsleven' niet spreken. Een aantal werkgevers is van mening dat een bepaalde mobiliteitsmakelaars een gebrek aan bedrijfskundige kennis heeft en dat er daardoor soms sprake is van onbegrip. De groep vervoersaanbieders vindt dat de mobiliteitsmakelaars hierdoor alleen maar 'in de weg zitten' en de vraag naar mobiliteitsproducten vanuit het bedrijfsleven juist laten afnemen.

“Een ambtenaar of inhuur-ambtenaar die voor een bedrijf verzint wat goed voor hem is, geloof ik niet. De eerste de beste mobiliteitsmakelaar die bij mij op kantoor met een fietsenplan komt? Ik hoef helemaal niks! Een bedrijf adviseren en een business-to-business advies vergt heel andere vaardigheden. Tsjaja, ambtenaren die marketing gaan doen.. als ze goed waren in marketing hadden ze daar niet gezeten.” - vervoerder

De mobiliteitsmakelaars kunnen zich hier echter niet vinden.

“Ik zit tussen de partijen in. Dus ik zit echt tussen aanbieders, overheden en werkgevers. Ik ben van niemand. Ze betalen mij ook allemaal. Ik ben niet de man namens de gemeente of de werkgevers, ik zit er echt tussenin.” – betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

Vervolgens proberen de publieke partijen soms een project (bijvoorbeeld de OV-fiets) een duwtje in de rug te geven door middel van subsidie. Sommige vervoersaanbieders zien dit als oneerlijke concurrentie. Zij zeggen hun niet-gesubsidieerde producten ooit zo scherp aan te kunnen bieden en dat het de markt schaadt.

“Nu zit je op het punt dat de subsidie op gaat houden. Dan zijn er allerlei clubs met allerlei aanbod dat zo goed als niet wordt afgenomen of 100% gesubsidieerd wordt afgenomen [...] de vraag op de markt is niet opgevoed met: ‘een bereikbaarheidsdienst kost geld.’ Je ontwikkelt een soort van doelgroep voor gratis kwaliteit. Gratis kwaliteit bestaat niet en een doelgroep voor gratis gaat nooit betalen. Marketingtechnisch is dat wat mij betreft compleet mislukt. Als ik morgen bij de IKEA begin gratis meubels weg te geven en ik heb daar een klantenbestand mee opgebouwd van 100.000 man en ik ga overmorgen zeggen: en nu moet je betalen, dan heb ik de verkeerde doelgroep te pakken.” - vervoersaanbieder

Een andere groep vervoersaanbieders zegt niet ontevreden te zijn met de mobiliteitsmakelaars en de huidige gang van zaken. Dankzij de mobiliteitsmakelaars worden zij verbonden aan klanten, waar zij weer diensten aan kunnen leveren. Wanneer ze eenmaal goede contacten hebben bij mobiliteitsmakelaars, benaderen ze weinig werkgevers meer rechtstreeks.

“De meeste aanbieders hebben meer zekerheid als ze worden ingehuurd door de overheid, dan het risico te lopen business-to-business achter het net te vissen.” - vervoersaanbieder

De overkoepelende organisatie voor bereikbaarheidsdiensten zet tevens zijn vraagtekens bij de transparantie van de markt.

“Wat regelmatig gebeurt bij vervoersaanbieders.. Er wordt een offerte-aanvraag gedaan door een mobiliteitsmakelaar gedaan, vervolgens wordt jouw projectplan vertaald naar een ander plan. Er komt een andere stempel op en dat wordt bij een bedrijf neergelegd. Terwijl jij er niets meer van hoort. Dat wordt door een andere consultant gedaan of de mobiliteitsmakelaar gaat het zelf doen. Goh, wat komt die folder me bekend voor.” – betrokkene vereniging voor vervoersaanbieders

Bij de regionale uitvoeringsprogramma's onderkent men dat er spanning is tussen de werkwijze van de programma's en een volledig transparante markt.

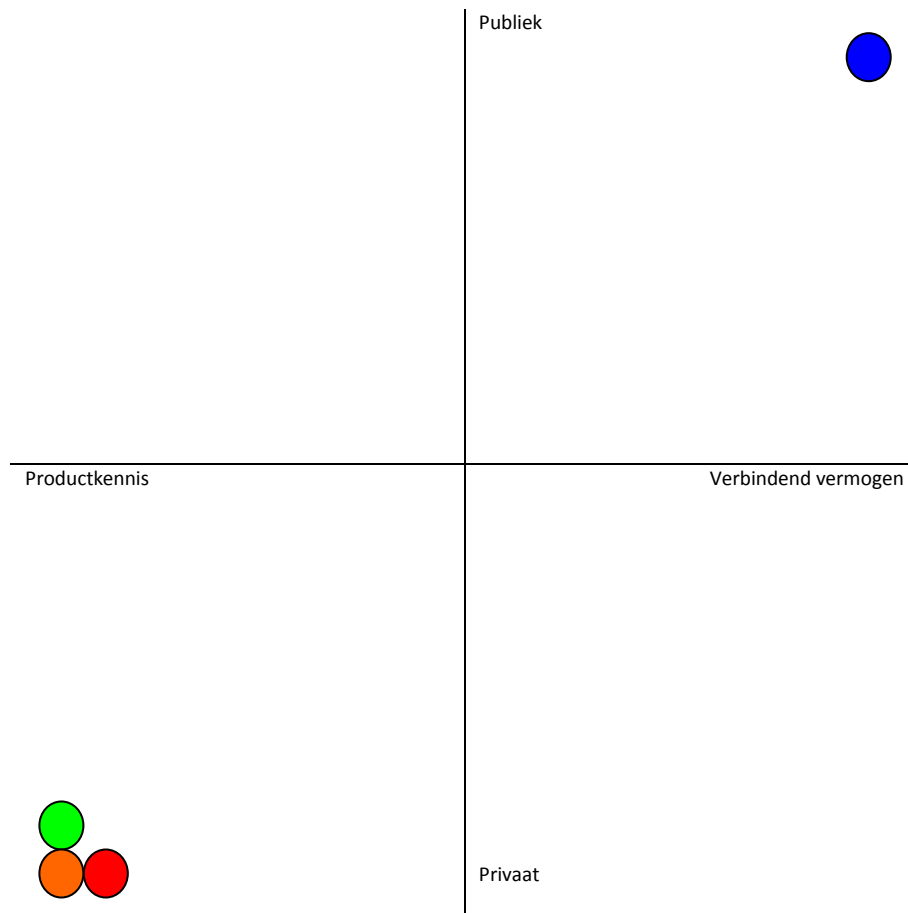
“Je hebt natuurlijk altijd het spanningsveld dat je transparant moet zijn en iedereen de kans moet krijgen. Iedereen moet de ruimte krijgen om overheidsgeld te benutten voor zijn commercieel belang.” – betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

Tegelijkertijd hebben de regionale uitvoeringsprogramma's te maken met een ander spanningsveld. Een volledige vrije markt in het uitvoeringsprogramma kan voor onverwachte dynamiek zorgen.

“De aanbieders zijn vooral NS, Veolia, OV-fiets en Q-Park. Die vier hebben eigenlijk in concessies en in positie bijna monopolie de komende vijf jaar. Dus dat is makkelijk, want dan heb ik daar geen gedoe mee.” – betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

De verschillen in boundary judgements op gebied van kennisbronnen maken duidelijk dat bepaalde private partijen (met name vervoersaanbieders) een andere opvatting hebben over de ontstane markt dan de publieke partijen.

Figuur 10: De boundary judgements van de onderzochte actoren op gebied van kennis.



	Ministerie v. I&M + Platform SWSR + Regionale Programma's
	B50 + convenantdeelnemers
	Overige werkgevers
	Vervoersaanbieders

6.4 Concluderend

De analyse van de boundary judgements van betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders heeft een aantal inzichten opgeleverd.

Kijkende naar de motivatiebronnen voor boundary judgements kan worden gesteld dat er tussen de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders een verschil in motivatie bestaat. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's hebben als hoofddoel de congestie in Nederland te verminderen. Ze proberen dit te doen door werkgevers en vervoersaanbieders aan te sporen tot gedragsverandering. De gehele Nederlandse bevolking moet daar uiteindelijk profijt van hebben. Het Ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor een stabiel fiscaal stelsel en een evenwichtige Rijksbegroting. Politieke bestuurders vinden dat een variabele bijtelling daar niet bij past. Werkgevers en vervoersaanbieders zien hun eigen bedrijfswinst als belangrijkste belang. Wanneer ze deelnemen aan de B50 en regionale convenanten of mobiliteitsproducten afnemen, moet dit altijd ten gunste zijn van de core-business. Kostenvermindering of imagoverbetering zijn veel voorkomende motieven. Alle actoren bekijken de kwestie vanuit hun eigen invalshoek en maken zodoende overwegend smalle boundary judgements.

Op gebied van machtsbronnen zijn er zowel verschillen als overeenkomsten zichtbaar. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's zien werkgevers, werknemers, vervoersaanbieders en het Ministerie van Financiën als beslissers. Met hun brede boundary judgements zien de partijen vele beslissers. Bij de werkgevers is er sprake van een tweedeling. De eerste groep ziet zichzelf, samen met de publieke partijen, als medebeslisser. Deze bedrijven zien zichzelf als onderdeel van het probleem en willen de verantwoordelijkheid nemen mee te helpen aan een oplossing. Ook hier is sprake van overwegend brede boundary judgements. De tweede groep bedrijven ziet de Rijksoverheid als enige beslisser. Men vindt dat de Rijksoverheid de problematiek moet oplossen met behulp van onder andere belastinggeld. Deze groep grenst zijn systeem smaller af. De vervoersaanbieders zien hun klanten (de werkgevers) als belangrijke beslissers. Zonder vraag naar hun producten vanuit het bedrijfsleven heeft het geen zin ze op de markt te zetten. Ook bij de vervoersaanbieders is er sprake van smalle boundary judgements. Alle partijen zeggen tevens weinig controle te hebben over de keuze van de werknemers. De betrokken partijen kijken dus voornamelijk naar elkaar en doen nog weinig. Publieke partijen willen dat men in het bedrijfsleven zijn gedrag verandert. Veel werkgevers vinden congestiebestrijding een taak van de overheid. Vervoersaanbieders willen hun producten pas doorontwikkelen als het bedrijfsleven daadwerkelijk wil investeren. Er is hier sprake van een zogenaamde lock-in situatie.

Bij de analyse van boundary judgements op gebied van kennis zijn ook verschillen naar voren gekomen. Waar het Ministerie van Financiën, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's inzetten op het verbindende vermogen van hun secretarissen en mobiliteitsmakelaars, zeggen werkgevers en vervoersaanbieders meer waarde te hechten aan productinhoudelijke expertise. Werkgevers vinden de expertise van mobiliteits- en organisatieprofessionals waardevol, omdat zij kunnen aangeven waar en hoe mobiliteitsproducten

kunnen bijdragen aan de core-business en winst van het bedrijf. Vervoersaanbieders investeren in deze expertise, omdat ze daar zelf geld mee kunnen verdienen. Een aantal geïnterviewden geven aan dat er in de praktijk weleens sprake is van wrijving tussen de verbindende mobiliteitsmakelaars en de productinhoudelijke professionals. Publieke partijen en werkgevers concentreren zich enkel op hun eigen werkwijzen en relevante kennis. Hiermee maken ze smalle boundary judgements. De vervoersaanbieders begrenzen hun systeem breder door te kijken naar de wensen van hun klantgroep: het bedrijfsleven.

De verschillende referentiekaders lijken gerelateerd te zijn aan het verschil tussen de publieke en de private sector. Publieke partijen zijn gericht op het algemeen belang, een groot aantal beslissers en verbindend vermogen. De private werkgevers en vervoersaanbieders kijken daarentegen juist naar productinhoudelijke, commerciële kennis en hun core-business en bedrijfswinst. Bovendien ziet een groep werkgevers de Rijksoverheid als belangrijkste beslisser op gebied van congestieproblematiek. Volgens hen is de Rijksoverheid verantwoordelijk voor het oplossen van de files. Een uitzondering is de groep bedrijven die zich heeft aangesloten bij de B50 en de regionale convenanten. De vraag is echter in hoeverre deze bedrijven zich echt inzetten voor het algemeen belang. Veel van deze bedrijven zien kansen voor hun core-business en bedrijfswinst. Men verwacht bijvoorbeeld dat de ondertekening van een convenant goed is voor het imago van het bedrijf.

	Publieke partijen:	Werkgevers & vervoersaanbieders (privaat):
Klant:	Algemeen belang	Eigen belang
Beslisser:	Meerdere beslissers	De Rijksoverheid
Professional:	Mobiliteitsmakelaar	Mobiliteits- en organisatieprofessional

7. Houdingen

In vorig hoofdstuk zijn de *boundary judgements* van de betrokken groepen actoren besproken. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de tweede variabele: de *houding* van de actoren. Deze houding verwijst naar hoe zij met complexiteit omgaan. Als eerste wordt ingegaan op de houding van de betrokken publieke partijen. Daarna volgen de houdingen van de werkgevers. Ten derde worden de houdingen van de vervoersaanbieders besproken. Ten slotte volgt een concluderende paragraaf.

7.1 Publieke partijen

7.1.1 Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Platform SWSR en regionale uitvoeringsprogramma's

Uit de interviews blijkt dat het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's afwisselend ordezoekende en complexiteitserkende houdingen aannemen.

Om haar doelstellingen met betrekking tot mobiliteitsmanagement te behalen investeert het Ministerie van Infrastructuur en Milieu in het Platform Slim Werken Slim Reizen. Vanuit het Platform zijn allerlei regionale initiatieven gestart. Het Platform en de regionale uitvoeringsprogramma's hebben zichzelf duidelijke doelen gesteld. Deze variëren van het voorkomen van groei tot het reduceren van het aantal autobewegingen. Het formuleren heldere doelstellingen kan als ordezoekend gedrag worden getypeerd.

“Het Platform Slim Werken Slim Reizen heeft zichzelf ten doel gesteld om eind 2012 een miljoen medewerkers uit de spits te halen door ze in staat te stellen flexibeler te werken en te reizen. In 2015 moeten dit er twee miljoen zijn.” – betrokkene Platform Slim Werken Slim Reizen

“Onze doelstelling is het voorkomen van de verwachte 10% groei.” – betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

Het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's brengen werkgevers, vervoersaanbieders en overheden met elkaar in contact. Door actoren met elkaar te verbinden moet de markt voor innovatieve mobiliteitsproducten een duwtje in de rug krijgen. Het Platform en de regionale uitvoeringsprogramma's proberen een stuwende kracht voor de nog haperende nieuwe mobiliteitsmarkt te zijn.

“Als Platform brengen wij belanghebbende partijen bij elkaar: werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, grote werkgevers, etc.” – betrokkene Platform Slim Werken Slim Reizen

Het Platform en de uitvoeringsprogramma's faciliteren dus relaties en proberen een kennisnetwerk te creëren. Door middel van allerlei typen bijeenkomsten wordt getracht werkgevers te verleiden tot innovatieve mobiliteit. Er ligt veel nadruk op communicatie, informatie en bewustwording.

“We zien als belangrijkste taken: kennis overbrengen, bewustwording creëren door middel van communicatie, we leggen uit wat ze er mee kunnen.” – betrokkene Platform Slim Werken Slim Reizen

Door het betrekken van vele partijen, het faciliteren van relaties en het creëren van netwerken zijn er in de houding van het Platform Slim Werken Slim Reizen en de uitvoeringsprogramma's ook complexiteitserkende elementen te herkennen.

De markt voor nieuwe, innovatieve mobiliteitsproducten is onoverzichtelijk. Vele nieuwe en oude marktaanbieders begeven zich op de markt. Het Platform en de regionale uitvoeringsprogramma's proberen orde en structuur aan te brengen door vraag en aanbod met elkaar te verbinden.

“De aanbieders zijn vooral NS, Veolia, OV-fiets en Q-Park. Die vier hebben eigenlijk in concessies en in positie bijna monopolie de komende vijf jaar. Dus dat is makkelijk, want dan heb ik daar geen gedoe mee.” – betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

Aan werkgeverskant creëren ze orde door ze een convenant of intentieverklaring te laten tekenen. Deelname aan de B50 of een convenant is goed voor het imago van het bedrijf en de nieuwe producten kunnen allerlei kostenbesparingen opleveren. Na ondertekening kunnen het Platform en de regionale uitvoeringsprogramma's de werkgevers aanspreken op hun verantwoordelijkheid als convenantpartner of B50-lid. Men geeft echter wel aan dat deze verantwoordelijkheid niet heel veel behelst.

“Er zitten wel een paar verplichtingen aan. Niet zoveel. Hij moet mee doen. Hij moet er tijd instoppen. Hij moet menskracht vrij maken.” - betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

Deelnemende bedrijven moeten laten zien dat ze bezig zijn met het vraagstuk. Aanwezigheid bij de bijeenkomsten wordt bijvoorbeeld als belangrijk gezien. Uiteindelijk zullen de bedrijven het zelf moeten doen. Het Platform en de regionale programma's streven dus niet naar beheersing.

“Wij bepalen niet wat ze moeten doen, maar hebben meer een rol als adviseur.” – betrokkene Platform Slim Werken Slim Reizen

Om voldoende draagvlak te creëren bij de deelnemende partijen, is bij het Platform en de regionale uitvoeringsprogramma's gekozen om tijdens het opstellen van het programma al veelvuldig contact te hebben. De B50 is bijvoorbeeld een initiatief vanuit de werkgevers zelf. In de regio's zijn de programma's vaak tot stand gekomen met behulp van coproductie. Overheden, werkgevers en vervoerders zaten samen aan tafel. Het Platform en de uitvoeringsprogramma's hebben hier een complexiteitserkende houding aangenomen.

“Alle betrokken partijen hebben invloed gehad op het programma. We hebben het samen geschreven. Een compleet programma met doelstellingen, onderbouwing, maatregelenpakketten, begroting, etc.” – betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

De managers binnen het Platform Slim Werken Slim Reizen en de uitvoeringsprogramma's geven in de interviews aan voornamelijk bezig te zijn met de relaties en verbindingen binnen hun werkveld. Men neemt ook hier weer een overwegend complexiteitserkende houding aan.

“Ik ben geen projectmanager. Ik ben echt proces/programma-manager. Ik heb projectleiders rondlopen die het heel goed doen, maar ik ben nu echt een programma aan het doen. De doelen staan vast, maar hoe we die doelen halen... Er zijn verschillende knoppen die we aan hebben staan en

afhankelijk van tijd en hoe het loopt, schakel ik wat harder en langzamer. Dat is eigenlijk wat ik doe.”
– betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

Het Platform Slim Werken Slim Reizen en de uitvoeringsprogramma's nemen afwisselend een ordezoekende en een complexiteitserkennende houding aan. Om voldoende draagvlak te creëren en partijen bij het proces betrokken te houden heeft men een overwegend complexiteitserkennende houding aangenomen. Er zijn netwerken opgezet, er is kennis gedeeld en er zijn verbindingen gelegd. Volgens de betrokkenen is er hier door veel draagvlak voor de plannen en zijn er veel partijen die zich hebben aangesloten.

“Deze werkwijze heeft er toe geleid dat er veel meer binding en commitment kwam. Dit is een programma van de partijen, niet van mij, niet van de gemeente. Alle partijen hebben zich hier aan verbonden.” – betrokkene regionaal uitvoeringsprogramma

Nadat er voldoende deelnemende werkgevers waren, hebben het Platform en de regionale uitvoeringsprogramma's op de markt een ordezoekende houding aangenomen. Mobiliteitsmakelaars moesten orde en structuur creëren op de markt door het aanbod (vervoersaanbieders) en de vraag (werkgevers) met elkaar te verbinden.

Het Platform en de regionale uitvoeringsprogramma's hebben op sommige momenten ook een ordezoekende houding aangenomen. Zo hebben ze zichzelf duidelijke doelen gesteld en moesten aangesloten partijen een intentieverklaring of convenant tekenen. Op deze manier trachtte men een gedeelte van de verantwoordelijkheid bij de deelnemers te leggen. In de interviews werd echter ook duidelijk dat ondertekening van een intentieverklaring of een convenant geen grote verantwoordelijkheden of verplichtingen met zich mee brengt.

Door een complexiteitserkennende houding aan te nemen hebben het Platform en de regionale uitvoeringsprogramma's dus geprobeerd draagvlak te creëren en partijen te committeren. Volgens de betrokkenen is dit goed gelukt. Tegelijkertijd heeft men geprobeerd orde en structuur te creëren. Veel betrokkenen zijn echter van mening dat ondertekening van een intentieverklaring of convenant weinig verantwoordelijkheid en verplichtingen met zich meebrengt. Tevens vinden veel betrokkenen dat het aanbod en de vraag niet goed aan elkaar worden verbonden.

Ordezoekend:	Duidelijke doelstellingen
	Committeren d.m.v. intentieverklaringen en convenanten
	Sturen van vraag en aanbod op mobiliteitsmarkt
Complexiteitserkennend:	Creëren van draagvlak
	Kennisdeling, relaties en verbindingen
	Coproductie bij opstellen programma's

7.1.2 Ministerie van Financiën

Zoals gezegd heeft het Ministerie van Financiën andere doelstellingen en taken dan het Ministerie van Infrastructuur. In het kader van congestiebestrijding zou het Ministerie van Infrastructuur en Milieu graag een variabele bijtelling zien. Doordat een variabele bijtelling extra administratieve lasten en inkomstenderving met zich mee brengt conflicteert dit echter met de doelstellingen van het Ministerie van Financiën.

Uit interviews blijkt dat het Ministerie van Financiën zich er goed van bewust is dat het vraagstuk omtrent congestie een samenhangend probleem. Door overleg met het Ministerie van Infrastructuur en Milieu weet het Ministerie van Financiën dat ze een rol kan spelen door de fiscale wetgeving aan te passen. Tegelijkertijd zit het Ministerie van Financiën vast aan de politieke koers van dit moment.

In interviews geeft men aan dat de huidige bestuurders inzetten op administratieve lastenverlichting. Door de economische situatie is er bovendien weinig financiële speelruimte. Een variabele bijtelling lijkt dusdanig te conflicteren met de gestelde doelstellingen dat het Ministerie niet verwacht dat het mogelijk is dit door te voeren. Het Ministerie van Financiën neemt een ordezoekende houding aan.

Kijkende naar de samengesteldheid van het probleem kan worden gezegd dat de Minister van Financiën mogelijk beter had kunnen kijken naar de potentiële extra opbrengsten van de variabele bijtelling op langere termijn. De verwachting is dat een variabele bijtelling op korte termijn minder belastinginkomsten oplevert, omdat automobilisten zich aan gaan passen. Als dit op langere termijn echter minder congestie oplevert, levert dat weer extra winst op voor het bedrijfsleven. Over deze extra winst moet ook belasting worden betaald, waardoor er geen sprake is van inkomstenderving. Het is helaas onmogelijk om een betrouwbare voorspelling te maken. Het is moeilijk te voorspellen wat de reactie van de automobilisten zal zijn en of de congestie daadwerkelijk zal verminderen.

Ordezoekend:	Duidelijke doelstellingen
	Administratieve lastenverlichting
	Vasthouden aan eigen doelstellingen

7.2 Werkgevers

7.2.1 B50 en regionale convenantdeelnemers

Allereerst kan er een groep bedrijven worden onderscheiden die openlijk uitspreekt zich verantwoordelijk te voelen voor de fileproblematiek in Nederland. Deze bedrijven hebben zich bijvoorbeeld verenigd in de landelijke B50 of hebben zich aangesloten bij een regionaal initiatief (700 bedrijven).

De B50 en de regionale convenantdeelnemers hanteren afwisselend een complexiteitserkennende en een ordezoekende houding. De groep bedrijven onderkent dat ze onderdeel is van het probleem. Door het probleem als samengesteld te zien, laat de groep werkgevers zien een complexiteitserkennende houding aan te nemen.

De groep toont zich tevens betrokken bij de zoektocht naar oplossingen. De bedrijven zijn bereid om te experimenteren met nieuwe mobiliteitsvormen en steken tijd in sessies waarin wordt geïnvesteerd in relaties en kennisdeling. Het investeren in kennisnetwerken en relaties kan worden gezien als complexiteitserkennend gedrag.

“Wij zijn maatschappelijk verantwoord, we willen graag duurzaam ondernemen. Dat vinden wij belangrijk en daarom is het goed om kennis te delen en kennis te brengen en halen.” – HR medewerker grote werkgever

De werkgevers zijn zich bewust dat bepaalde mobiliteitsproducten een positieve invloed kunnen hebben op zowel de congestiebestrijding in Nederland als de winst en het imago van hun bedrijf. Daarom moet niet worden vergeten dat ook deze groep bedrijven zijn core-business als leidend ziet. De bedrijven willen alleen mee werken wanneer dit hun core-business ondersteunt.

“Het zou prachtig zijn als we het een met het ander kunnen combineren en ook nog kosten kunnen besparen.” – HR medewerker grote werkgever

Men hecht veel waarde aan de efficiëntie waarmee de nieuwe mobiliteitsproducten in de organisatie zijn geïmplementeerd. Uiteindelijk moeten de producten namelijk wel meer opleveren dan dat ze hebben gekost. Het eindresultaat is hier leidend. Deze rationele afwegingen wijzen op een ordezoekende houding. Werkgeversorganisaties bevestigen dat het ook bij deze groep werkgevers belangrijk is om vanuit de core-business van de bedrijven te denken.

“Je moet echt vanuit de doelstellingen en motieven van de werkgever denken en werken om ook die bereikbaarheidsvraagstukken te kunnen gaan oplossen.” – medewerker werkgeversorganisatie

De groep bedrijven die zich hebben verenigd in de B50 en in de convenanten nemen dus enerzijds een complexiteitserkende houding aan door te investeren in relaties en de samengesteldheid van het probleem te onderkennen. Aan de andere kant blijft ook voor hen de bedrijfswinst en core-business het belangrijkste. De bedrijven vinden efficiëntie belangrijk en willen dat de nieuwe producten waarde hebben voor het bedrijf. Deze houding kan worden getypeerd als ordezoekend.

Al met al kan de houding van de groep werkgevers uit de B50 en de regionale convenanten worden getypeerd als overwegend ordezoekend met complexiteitserkende elementen.

Ordezoekend:	Bijdrage aan core-business
	Efficiëntie en resultaatgerichtheid
Complexiteitserkend:	Investeren in relaties en kennisdeling
	Onderkenning samengesteldheid probleem

7.2.2. Overige bedrijven

De groep bedrijven met een ‘verkochte’ probleem ziet de congestie als probleem dat de Rijksoverheid moet oplossen. Men is van mening dat de Rijksoverheid in ruil voor belastinginkomsten voor gunstige randvoorwaarden moet zorgen. Een goede bereikbaarheid is daar onderdeel van.

Deze bedrijven brengen orde en structuur aan door de oplossing van het fileprobleem als taak en verantwoordelijkheid van de Rijksoverheid te zien. Ze geloven dat de overheid door middel van wetgeving en investeringen het probleem kan beheersen en oplossen. Bereikbaarheid wordt gezien als losstaande randvoorwaarde die de Rijksoverheid moet faciliteren.

Uit interviews blijkt dat deze bedrijven weinig of geen tijd willen vrij maken voor mobiliteitsbijeenkomsten of –vergaderingen. Men heeft over het algemeen niet de behoeften om betrokken worden bij het proces rondom het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale initiatieven. De werkgevers zien deze extra werkzaamheden als bedreiging voor hun eigen core-business.

Wanneer er een specifiek probleem is binnen het bedrijf, bijvoorbeeld met betrekking tot parkeren, wordt er een vervoersaanbieder ingehuurd. De vervoersaanbieder kan dan met een specifieke oplossing komen.

De houding van deze groep werkgevers kan worden getypeerd als ordezoekend. Hun eigen core-business en winst is het belangrijkste. Alle productiemiddelen moeten worden geïnvesteerd daar in worden geïnvesteerd. De werkgevers vinden dat de innovatieve mobiliteitsproducten geen toegevoegde waarde hebben voor hun bedrijf.

Ordezoekend:	Congestie is overheidsprobleem
	Bijdrage aan core-business
	Efficiëntie en resultaatgerichtheid

7.3 Vervoersaanbieders

Net als de werkgevers zien de vervoersaanbieders hun bedrijfswinst en core-business als belangrijkste belangen. In deze diffuse groep zijn ook verschillen zichtbaar voor wat betreft hun houding.

7.3.1 Leasemaatschappijen

Leasemaatschappijen zijn omvangrijke organisaties met een grote autovloot. Uit de interviews met leasemaatschappijen blijkt dat hun werkprocessen zo zijn ingericht, dat ze meer winst maken als er meer leaseautokilometers worden gemaakt. De doelstellingen van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma’s hebben allen betrekking op het verminderen van het aantal autokilometers. Sommige andere vervoersaanbieders zien kansen op de markt voor innovatieve producten. De leasemaatschappijen geven in de interviews aan dat deze ontwikkelingen een bedreiging zijn voor hun bedrijfswinst.

“Heel eerlijk: we zien die nieuwe ontwikkelingen ook wel als bedreiging. [...] Recent stond in de krant dat steeds meer werknemers liever een mobiliteitsbudget hebben, terwijl als je dat vergelijkt met vroeger: een leaseauto, dat was het!” – medewerker leasemaatschappij

Uit interviews blijkt dat leasemaatschappijen van oorsprong ordezoekende organisaties zijn. Volgens medewerkers is er vaak sprake van een hiërarchische structuur met vaste werkprocedures. Bovendien is het personeel veelal technisch geschoold. De besluitvorming in de organisatie geschiedt op basis van rationele afwegingen en winst is het belangrijkste doel.

Toch is de houding van leasemaatschappijen de laatste jaren licht aan het veranderen. Veel onafhankelijke leasemaatschappijen ontwikkelen zich tot organisaties met een breder aanbod van producten en diensten. Zo verzorgen onafhankelijke leasemaatschappijen de afstemming met schadeherstellers, verzekeringsmaatschappijen, etc.

Veel leasemaatschappijen geven aan dat ze mee moeten met de nieuwe ontwikkelingen op de markt. Een aantal zegt de veranderingen op de markt juist als kans te zien om zich te onderscheiden. In de praktijk is inmiddels te zien dat een sommige leasemaatschappijen al een additionele NS-businesscard, OV-jaarkaart of elektrische scooter naast een leaseauto aanbieden.

“We hebben er wel heel duidelijk voor gekozen om die veranderingen juist als een kans op te pakken. Leasemaatschappijen lijken qua dienstverlening vrij veel op elkaar. Er is veel aandacht voor prijs. Veel klanten vragen meerdere offertes aan en kijken waar ze hun leasecontract het goedkoopst onder kunnen brengen. De nieuwe ontwikkelingen zijn ook een mogelijkheid om jezelf te onderscheiden van andere leasemaatschappijen.” – medewerker leasemaatschappij

Het is nog niet duidelijk hoe de leasemaatschappijen de nieuwe ontwikkelingen gaan doorvoeren in hun organisatie en producten. Wel geven ze aan te willen samenwerken met andere partijen. De leasemaatschappijen zeggen hun houding dus verder te willen veranderen.

“De markt is zich nog aan het vormen. Iedere dag ontstaan er nieuwe organisaties, nieuwe partijen. [...] We zijn met allerlei partijen in gesprek om te kijken waar we ons kunnen versterken.” – medewerker leasemaatschappij

Al met al kan worden gesteld dat leasemaatschappijen van oorsprong ordezoekende bedrijven zijn. Men werkt met technisch geschoold personeel via vaste procedures. Het uiteindelijke bedrijfsresultaat is leidend. Toch is er inmiddels wat verandering te zien. Voornamelijk de groep onafhankelijke leasemaatschappijen (niet verbonden aan een dealer of merk) is zijn houding aan het veranderen. Om zich te kunnen onderscheiden van concurrenten gaan leasemaatschappijen partnerschappen aan met andere typen bedrijven. Sommige leasemaatschappijen kunnen zo een additionele dienst naast hun leaseauto bieden. Dit doen ze door middel van het aangaan van partnerschappen met andere aanbieders.

In de interviews laten de leasemaatschappijen weten hun houding in de toekomst nog verder te willen veranderen. Door nieuwe ontwikkelingen op de markt zijn ze genoodzaakt een brede blik te houden. Door met verschillende partijen in gesprek te blijven proberen leasemaatschappijen hun producten te verbreden en verbeteren, zodat ze de concurrentiestrijd niet verliezen. Door de nieuwe

ontwikkelingen op de mobiliteitsmarkt nemen de van oudsher ordezoekende leasemaatschappijen een steeds meer complexiteitserkende houding aan.

Ordezoekend:	Organisatie ingericht rondom leaseauto
	Efficiëntie, winst en resultaatgerichtheid
	Technisch-hiërarchische organisatie met vaste procedures
Complexiteitserkend:	Nieuwe dynamiek zien als kans
	Relaties met andere vervoerders en modaliteiten

7.3.2 Aanbieders van andere modaliteiten

Binnen de groep aanbieders van andere modaliteiten bestaan verschillende typen organisaties. De NS en regionale vervoerders zijn grote organisaties. De organisatie rondom de OV-fiets, overigens onderdeel van de NS, is veel kleinschaliger.

Uit interviews blijkt dat ook deze groep aanbieders zijn houding aan het veranderen is. Grote bedrijven op gebied van openbaar vervoer hielden zich vroeger voornamelijk bezig met hun core-business: bijvoorbeeld een trein- of busreis. Sinds de laatste jaren positioneert men zich andere op de mobiliteitsmarkt.

Allereerst maken sommige bedrijven afspraken met andere vervoersaanbieders, zoals leasemaatschappijen en mobiliteitsadviesbureaus. Een aantal grote leasemaatschappijen kan door het partnerschap met de NS additioneel een NS-businesscard aanbieden. Naast een leaseauto kan een werknemer dan onbeperkt met de trein reizen. Ook zijn er adviesbureaus die trein- of busreizen als onderdeel zien van hun eigen producten. Aanbieders van een mobiliteitsbudget hebben vaak afspraken met regionale vervoersaanbieders en de NS.

Ten tweede positioneert met name de NS zich het laatste jaar als allround mobiliteitsaanbieder. In plaats van slechts een treinreis aan te bieden, probeert de NS zich te profileren als adviseur. Werkgevers kunnen de NS een zogeheten Mobiliteitsscan laten doen. Naar aanleiding van deze scan kan de NS dan met een mobiliteitsadvies komen. De NS maakt in dit advies gebruik van meerdere modaliteiten.

“Wij verkopen niet de trein, wij verkopen mobiliteit [...] We noemen dit flexreizen: per te maken (zakelijke) reis een keuze maken voor het optimale vervoermiddel of combinatie van vervoermiddelen.” – vervoersaanbieder trein

In het eerste geval verzorgt dus een andere vervoersaanbieder het klantcontact en levert ze via-via diensten van de NS of een regionale vervoersaanbieder. In de tweede situatie heeft de NS als adviseur rechtstreeks contact met de klant.

De NS en de regionale vervoerders nemen met betrekking to de nieuwe ontwikkelingen een complexiteitserkende houding aan. Ze zien de nieuwe ontwikkelingen op gebied van mobiliteit als kans voor hun eigen organisatie. De vervoerders gaan partnerschappen en relaties aan met andere vervoerders. Door middel van deze partnerschappen kunnen de vervoerders gezamenlijk multimodale vervoersproducten aanbieden. De NS zet hier als adviseur ook op in. Hiermee geven de vervoerders aan de samengesteldheid van de kwestie te onderkennen.

Ordezoekend:	Organisatie ingericht rondom eigen modaliteit
	Winst en resultaatgerichtheid
Complexiteitserkend:	Nieuwe dynamiek zien als kans
	Relaties met andere vervoerders en modaliteiten
	Alleen NS: profileren als mobiliteitsadviseur

7.3.3 Overige vervoersaanbieders

De diffuse groep met overige vervoersaanbieders bestaat uit veelal flexibele kennisorganisaties. De bedrijven zitten niet vast aan autovloten, treintoestellen of ander kapitaal, maar positioneren zich op de markt op basis van hun ervaring en expertise op gebied van vervoersoplossingen. Ieder bedrijf probeert zich op haar eigen manier te onderscheiden. Sommige bedrijven combineren hun mobiliteitskennis bijvoorbeeld met kennis op gebied van informatietechnologie, terwijl anderen dit proberen met parkeeroplossingen.

De overeenkomst tussen de bedrijven is dat ze vraaggericht werken. Doordat de organisaties flexibel zijn, is het mogelijk om advies te geven dat op maat gemaakt is. Voor alle vervoersaanbieders uit deze groep is het bijvoorbeeld mogelijk om meerdere modaliteiten met elkaar te combineren. Hierbij hoeft de auto geen rol te spelen.

“Wij kijken fundamenteel anders naar mobiliteitsmanagement. Als eerste denken wij dat de beste manier van het managen van je mobiliteit je jezelf de basisvraag moet stellen: moet je überhaupt wel reizen? En wij kijken naar modellen waar de leaseauto geen onderdeel is van de oplossing. Vaak is er wel een auto in het spel, maar dat is een privé auto. Dat is vrij een fundamenteel verschil met wat de meeste leasemaatschappijen doen.” – vervoersaanbieder

Deze vervoersaanbieders verschillen met de leasemaatschappijen en aanbieders van overige modaliteiten, omdat ze niet vast zitten aan een bepaalde modaliteit waar de organisatie omheen gebouwd is.

“De meeste leasemaatschappijen beginnen bij de leaseauto. De leaseauto moet blijven. Additioneel doen we een openbaar vervoerskaart en additioneel doen we dit, additioneel doen we dat.” – vervoersaanbieder

Al deze vervoersaanbieders en -adviseurs bieden multimodale producten. Omdat de bedrijven zelf geen vervoersmiddelen hebben, hebben ze afspraken met andere vervoerders. Om werknemers met de trein te laten reizen, zullen er afspraken met de NS gemaakt moeten worden. Dit zelfde geldt voor leaseauto's, die in handen zijn van de leasemaatschappijen.

De vervoersaanbieders nemen een complexiteitserkende houding aan door producten te bieden op basis van partnerschappen met andere vervoerders. De netwerken en relaties zijn dus zeer waardevol. Doordat de vervoersaanbieders nergens aan vast zitten wat betreft mobiliteit, zijn ze in staat om onafhankelijk, vraaggericht advies te geven. Hierbij komt het vaak voor dat verschillende modaliteiten met elkaar worden gecombineerd. De vervoersaanbieders zien de mobiliteitskwestie in Nederland als samengesteld en proberen daar oplossingen voor te verzinnen en te verkopen.

Ordezoekend:	Winst en resultaatgerichtheid
Complexiteitserkend:	Flexibele kennisorganisaties
	Combinatie meerdere modaliteiten
	Veel relaties met andere vervoerders en modaliteiten
	Vraaggerichte adviseurs

7.4 Concluderend

Uit de analyses van de houdingen van de publieke partijen blijkt dat het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's verschillende soorten houdingen aannemen op verschillende momenten. Afwisselend wordt een houding aangenomen met zowel ordezoekende als complexiteitserkende elementen. De doelstellingen van deze actoren zijn te typeren als ordezoekend. Men probeert de mobiliteitsmarkt te sturen door partijen vast te leggen met intentieverklaringen. In de daadwerkelijke uitvoering laat men echter ruimte voor complexiteitserkende werkwijzen. Er wordt getracht draagvlak te creëren, er wordt kennis gedeeld en de programma's komen vaak tot stand door middel van coproductie.

Het Ministerie van Financiën kan door het huidige politieke klimaat de variabele bijtelling niet doorvoeren. Door vast te blijven houden aan haar politieke taakstelling, neemt het Ministerie een ordezoekende houding aan.

Kijkende naar de werkgevers kan er een tweedeling gemaakt worden. De eerste groep werkgevers spreekt openlijk te willen deelnemen aan het oplossen van de fileproblematiek. De bedrijven ondertekenen een intentieverklaring of convenant en investeren tijd en menskracht in kennisdeling, netwerken en relaties. De groep werkgevers ziet deelneming aan de B50 of een convenant vaak als ondersteunend voor de core-business. Ook bij deze bedrijven is de bedrijfswinst nog steeds het belangrijkste. De houding van deze bedrijven is ordezoekend met daarin complexiteitserkende elementen.

De tweede groep werkgevers vindt dat innovatieve mobiliteitsproducten niets toevoegen aan zijn core-business en wil er daarom niet in investeren. De bedrijven willen alleen investeren wanneer dit rechtstreeks extra winst oplevert. De houding van deze groep bedrijven is ordezoekend.

De afgelopen periode hebben er een aantal verschuivingen plaatsgevonden op de markt voor mobiliteitsaanbieders. Vroeger een duidelijke afscheiding tussen verschillende modaliteiten. Leasemaatschappijen leverden automobilititeit, de NS leverde treinritten, enzovoorts. Doordat de focus op multimodaal reizen is komen te liggen, zijn er nieuwe aanbieders op de markt gekomen en proberen traditionele spelers hun houding te veranderen.

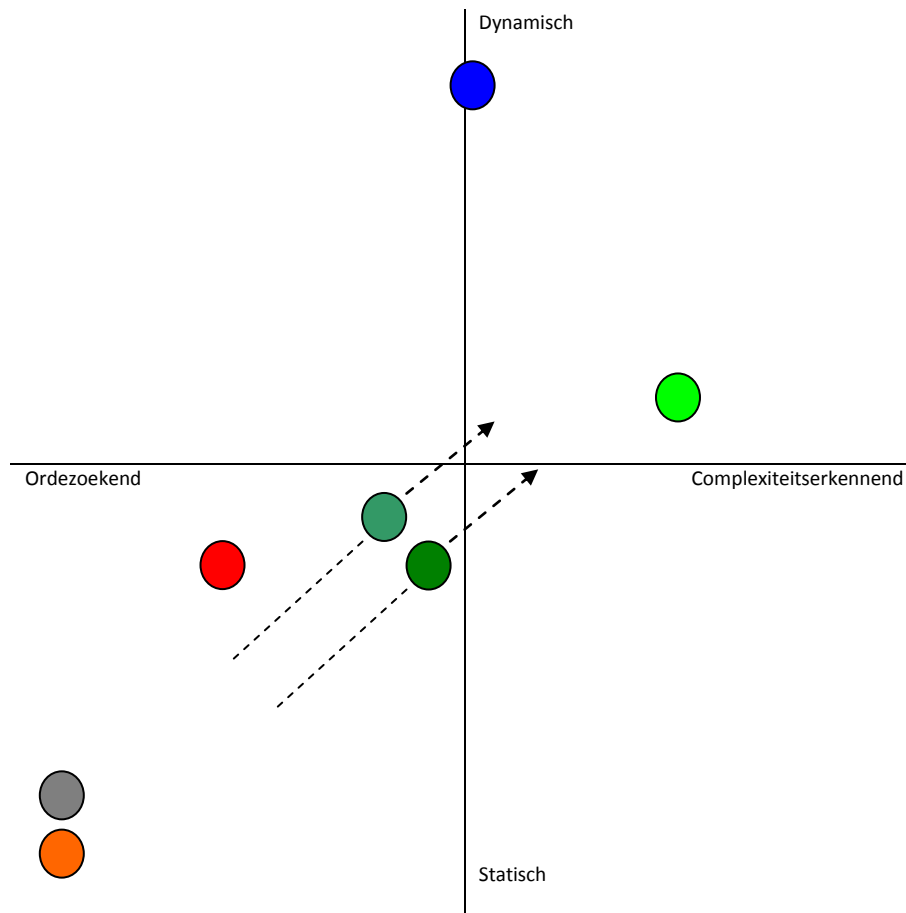
Leasemaatschappijen die niet gekoppeld zijn aan een automerk of dealer hebben hun blik verbreed. Ze zijn met allerlei andere partijen in gesprek om hun eigen product en positie te kunnen versterken. Sommige leasemaatschappijen bieden inmiddels een NS-businesscard naast de leaseauto. Andere leasemaatschappijen hebben zich verbonden aan een multimodale aanbieder, die alle vraag naar automobilititeit aan hen uitbesteedt.

Aanbieders van andere modaliteiten, zoals de NS en regionale vervoerders, verbreden ook hun blik. Ook deze aanbieders gaan partnerschappen aan met andere aanbieders. Leasemaatschappijen en andere aanbieders bieden additioneel diensten van de NS aan. Tegelijkertijd probeert de NS zich te profileren als objectief mobiliteitsadviseur.

De overige vervoersaanbieders en –adviesbureaus tonen de breedste blik. Doordat ze niet vast zitten aan autovloten of ander kapitaal, zijn ze flexibel en kunnen ze vraaggericht allerlei modaliteiten met elkaar combineren. Van alle aanbieders nemen overige vervoersaanbieders en –adviesbureaus de meest complexiteitserkende houding aan. Ze hebben oog voor samengesteldheid, leggen veel verbindingen en relaties en combineren verschillende modaliteiten met elkaar. Om niet te worden weggeconcurrerd proberen leasemaatschappijen en vervoersaanbieders van andere modaliteiten ook een complexiteitserkende houding aan te nemen.

	Actor:	Houding:
Publieke partijen	Ministerie v. I&M, Platform SWSR en Regionale Programma's	Combinatie
	Ministerie v. Financiën	Ordezoekend
Werkgevers / Bedrijfsleven	B50 & regionale convenanthouders	Overwegend ordezoekend
	Overige bedrijven	Ordezoekend
Vervoersaanbieders	Leasemaatschappijen	Ordezoekend > Combinatie
	Andere modaliteiten	Ordezoekend > Combinatie
	Overige vervoersaanbieders	Overwegend complexiteitserkend

Figuur 11: De houdingen van de onderzochte actoren.



	Ministerie v. I&M + Platform SWSR + Regionale programma's
	Ministerie v. Financiën
	B50 + convenantdeelnemers
	Overige werkgevers
	Leasemaatschappijen
	Aanbieders andere modaliteiten
	Overige vervoersaanbieders

8. Veranderingsbereidheid

In hoofdstuk 6 en 7 zijn de variabelen *boundary judgements* en *houding* besproken. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de te verklaren variabele: *veranderingsbereidheid*. Achtereenvolgens wordt er gekeken naar de veranderingsbereidheid bij de betrokken publieke partijen, de werkgevers en de vervoersaanbieders. Per groep actoren wordt ingegaan op hun mentaliteit en gedrag. Tot slot volgt een korte concluderende paragraaf.

8.1 Publieke partijen

8.1.1 Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Platform SWSR en regionale uitvoeringsprogramma's

Door economische en politieke ontwikkelingen probeert het Ministerie van Infrastructuur en Milieu de congestie op het Nederlandse snelwegennetwerk te bestrijden. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's hebben de intentie om een gedragsverandering te laten plaatsvinden bij andere betrokken actoren. Dit spreekt men openlijk uit. Door geld vrij te maken voor dit veranderingsproces bevestigt het Ministerie deze intenties in haar gedrag.

“We proberen er voor te zorgen dat werknemers minder vragen naar de weg: niet reizen (thuiswerken), een andere plek of een ander tijdstip, andere modaliteiten. Uiteindelijk moet dat er voor zorgen dat er minder files staan, anders zou het Ministerie van Infrastructuur en Milieu er geen geld voor over hebben. Al die actoren samen moeten proberen een gedragsverandering te bewerkstelligen.” – medewerker Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's proberen werkgevers te committeren, zodat werknemers gebruik kunnen maken van nieuwe producten. Bij meer mogelijkheden kunnen werknemers een bewustere keuze maken.

“Je wilt dat mensen hun gewoontegedrag doorbreken. Daar geef je dan prikkels voor: prijsprikkels, informatieprikkels om ze bewust te maken. Als ze er eenmaal aan geroken hebben, moeten ze denken: o ja, het eigenlijk wel handig om vaker met de trein te gaan.” – medewerker Platform Slim Werken Slim Reizen

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's willen hun beleidsdoelstellingen realiseren door anderen hun gedrag te laten veranderen. De partijen zijn zich er van bewust dat ze de werkgevers en werknemers nodig hebben. Daarom trachten ze werkgevers en werknemers door het communiceren van kennis en informatie over te halen in te zetten op innovatieve mobiliteitsproducten. Dit bevestigen de actoren zowel op gebied van mentaliteit als gedrag.

Het is echter de vraag in hoeverre het Ministerie van Infrastructuur en Milieu ook daadwerkelijk de intentie heeft zelf haar gedrag te veranderen. In haar gedrag probeert het Ministerie voorlopig vooral andere actoren te overtuigen en te veranderen.

Intentie:	Gedrag:
Verandering (bij anderen)	Verandering (bij anderen)

8.1.2 Ministerie van Financiën

Het Ministerie van Financiën ziet weinig kansen voor verandering naar een variabele bijtelling. Door het huidige economische en politieke klimaat is er weinig speelruimte op gebied van financiën en administratieve lastendruk. Er zal een politieke afweging gemaakt moeten worden. De standpunten van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en het Ministerie van Financiën dienen allen het algemeen belang, maar conflicteren wel met elkaar. De verwachting is dat een variabele bijtelling niet zal worden doorgevoerd.

Wat betreft de variabele bijtelling is er bij het Ministerie van Financiën dus weinig veranderingsbereidheid. Men heeft niet de intentie om veranderingen aan te brengen in de huidige fiscale wetgeving en gedraagt zich daar naar.

Intentie:	Gedrag:
Geen verandering	Geen verandering

8.2 Werkgevers

8.2.1 B50 en regionale convenantdeelnemers

De bedrijven die deelnemen aan de B50 en de regionale convenanten spreken openlijk uit de intentie te hebben het reisgedrag van hun werknemers te veranderen. Het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's hebben veel vertrouwen in hun partners.

“Vijftig bedrijven hebben hun krachten gebundeld en een programma gemaakt. Ze hebben gezegd: wij zijn de B50 en wij gaan er voor zorgen dat we met elkaar bij onszelf de boel op orde gaan brengen of in ieder geval stappen zetten op gebied van slim werken slim reizen. Die groep heeft zichzelf verenigd.” – betrokkene Platform Slim Werken Slim Reizen

Op gebied van gedrag bestaan er grote verschillen binnen deze groep. Volgens een werkgeversorganisatie hebben sommige bedrijven al producten afgenomen en laten hun werknemers flexibeler reizen. Bij andere bedrijven is nog amper verandering te zien.

“In Nederland zijn honderden bedrijven op hun eigen manier bezig met mobiliteitsmanagement. Bij sommigen gaat het niet veel verder dan dat ze voor het eerst in hun bedrijfsbestaan bedrijfsfietsen hebben voor zakelijke afspraken. Maar dat kan al een begin zijn. Bij anderen gaat het al zo ver dat ze hele callcentra uitplaatsen en mensen thuis laten werken. Er is een heel groot verschil.” – medewerker werkgeversorganisatie

Werkgevers geven aan dat de mobiliteitsproducten wel moeten bijdragen aan de core-business van het bedrijf. Bovendien geven ze aan dat het vaak lang duurt voor een verandering daadwerkelijk plaatsvindt binnen een bedrijf.

“Je moet wel bedenken, we hebben een enorm wagenpark. Je kan niet zomaar van vandaag op morgen allemaal overgaan op een ander concept.” – HR manager grote werkgever

Het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma’s geven de werkgevers de tijd om te veranderen. Ze willen niet te veel aandringen, uit angst werkgevers af te schrikken.

“De werkgevers nooit pushen! Dat is het voordeel dat het programma lang loopt. Als ze vandaag niet kunnen betalen, maar over een paar maanden wel vind ik dat best.” – betrokkene bij regionaal uitvoeringsprogramma

Een aantal vervoersaanbieders is teleurgesteld over het gedrag van de werkgevers. De vervoersaanbieders zeggen nog weinig te hebben gemerkt van de ambities en intenties van de B50 en de regionale convenantdeelnemers.

“Het idee wordt gecreëerd van: de bedrijven investeren zelf, de overheid legt wat bij en we gaan vraag ontwikkelen. In de praktijk is het echter een overlegclubje die congressen en dat soort dingen organiseren. Laat ik het zo zeggen: ik durf bijna te zeggen, er is nog geen één fiets verkocht na zoveel uur Taskforce en zoveel uur Slim Werken Slim Reizen.” – vervoersaanbieder

De groep werkgevers uit de B50 en de regionale convenanten heeft de intentie om het reisgedrag van hun werknemers te veranderen. De vraag is echter in hoeverre dit veranderingsproces ook daadwerkelijk al plaatsvindt. Van zowel de kant van de werkgevers als de vervoersaanbieders wordt bevestigd dat slechts een handvol bedrijven echt innovatieve producten heeft afgenomen en aan het veranderen is. De bedrijven gedragen zich nog niet naar hun intenties. Voor andere bedrijven lijkt het vraagstuk onvoldoende prioriteit te hebben. Deze bedrijven worden bovendien niet onder druk gezet, omdat het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma’s niet het risico durven te nemen dat ze uit het convenant stappen. Dergelijke slechte publiciteit zou schadelijk kunnen zijn.

Intentie:	Gedrag:
Verandering	Wisselend

8.2.2. Overige bedrijven

De bedrijven die zich niet hebben aangesloten bij de B50 of een regionaal convenant zijn moeilijk bereikbaar voor het Platform Slim Werken Slim Reizen. Een aantal bedrijven heeft helemaal geen probleem. Een andere groep vindt congestiebestrijding primair de taak van de overheid. Ten slotte is er nog een groep bedrijven waarbij mobiliteit geen of weinig prioriteit heeft binnen de organisatie.

Het Platform Slim Werken Slim Reizen is zich bewust van deze groep werkgevers. Zo noemt ze het MKB bijvoorbeeld als probleemgroep.

Platform: *“Wat we zien is dat er bij het MKB gewoon nog heel veel kan veranderen. Het MKB is een hele diffuse groep. Het zijn bedrijven van 50 tot 250 werknemers, die natuurlijk hartstikke verschillend in wat ze kunnen, willen en nodig hebben. Het zijn verschillende typen bedrijven: een bakker is geen installatiebedrijf. Dat is een lastige tak. We zitten echt te puzzelen hoe we het MKB ook aan het slim*

werken, slim reizen kunnen krijgen en hoe we ze daar bij kunnen helpen. Daar zijn we nog niet echt uit.” – betrokkene Platform Slim Werken Slim Reizen

Deze groep werkgevers heeft niet de intentie om zijn reisgedrag te veranderen. De bedrijven willen daarom ook niet mee doen aan nationale en regionale convenanten. Zowel op gebied van mentaliteit als gedrag is deze groep niet bereid te veranderen.

Intentie:	Gedrag:
Geen verandering	Geen verandering

8.3 Vervoersaanbieders

8.3.1 Leasemaatschappijen

De leasemaatschappijen hebben hun organisatie ingericht naar het idee van de oude leasecontracten. Hierin leveren leasemaatschappijen mobiliteit in de vorm van een autovloot.

De nieuwe ontwikkelingen op de mobiliteitsmarkt, waarbij bedrijven en adviesbureaus meerdere modaliteiten aanbieden, zien ze als bedreiging voor hun eigen core-business. Omdat hun organisatie er niet op ingericht is, veranderen de leasemaatschappijen liever niet. Oorspronkelijk hebben de leasemaatschappijen niet de intentie om hun gedrag te veranderen. Toch beseffen ze ook dat wanneer ze niet mee veranderen, ze de concurrentiestrijd kunnen verliezen van bedrijven met innovatieve producten.

“Er zijn ontwikkelingen. We zien nieuwe initiatieven, nieuwe partijen op de markt. Aan de ene kant is het een bedreiging. Bedrijven die er voor kiezen om geen leaseauto meer te nemen, maar bijvoorbeeld werknemers hun eigen auto laten gebruiken. Vanuit onze traditionele achtergrond kun je dit zien als een bedreiging.” – medewerker leasemaatschappij

De leasemaatschappijen zeggen er op te vertrouwen dat de auto altijd een populair vervoermiddel zal blijven. Een aanzienlijk deel van de leasemaatschappijen hebben contacten met andere vervoersaanbieders. Zij kunnen bijvoorbeeld de auto’s leveren bij een persoonlijk mobiliteitsbudget.

“Er komen andere partijen bij. Dat vraagt van ons een aanpassing, een verandering. De leaseauto blijft voor ons voorlopig wel onze core-competentie.” – medewerker leasemaatschappij

Al met al hebben de leasemaatschappijen door de inrichting van hun organisaties nooit de intentie gehad om te veranderen. Het aanpassen van hun organisaties aan nieuwe werkprocessen is een tijdrovende en kostbare klus. Doordat de vraag naar multimodale oplossingen toeneemt, zijn de leasemaatschappijen echter genoodzaakt om mee te veranderen. In hun gedrag laten de leasemaatschappijen zien wel degelijk mee te werken aan veranderingsproces.

Intentie:	Gedrag:
Geen verandering	Verandering (grotendeels)

8.3.2 Aanbieders van andere modaliteiten

Net als de leasemaatschappijen hebben de aanbieders van andere modaliteiten (de NS, regionale vervoerders) hun organisaties oorspronkelijk ingericht om mobiliteit te verzorgen per trein, bus of andere modaliteit. De nieuwe aanbieders met multimodale producten worden door de vervoerders niet als bedreiging gezien. Doordat de bedrijven vaak een nationale of regionale monopoliepositie hebben, komen de nieuwe marktpartijen automatisch weer bij hen terecht. Bij de aanbieders van andere modaliteiten heeft nooit de intentie bestaan om te veranderen.

Toch voelen de vervoerders zich genoodzaakt om mee te gaan in de nieuwe ontwikkelingen. Ze zien nieuwe kansen op de markt. Wanneer ze zich profileren als adviseur of multimodale aanbieder, kunnen ze makkelijker rechtstreeks in contact komen met de klant.

“We vinden het erg belangrijk om rechtstreeks contact te hebben met de klant, zonder dat daar andere partijen tussen zitten.” – vervoersaanbieder trein

De aanbieders van andere modaliteiten zien rechtstreeks contact met de klant als belangrijk. Uit interviews blijkt dat dit de belangrijkste reden is voor deze groep aanbieders om mee te gaan met de ontwikkelingen en te veranderen.

Ondanks dat de aanbieders van andere modaliteiten dus nooit de intentie hadden om te veranderen, vertonen ze wel gedrag dat meewerkt aan verandering. De aanbieders voelen zich gedwongen door de concurrentie.

Intentie:	Gedrag:
Geen verandering	Verandering

8.3.3 Overige vervoersaanbieders

Door politieke beslissingen van het nieuwe kabinet kwam de nadruk het afgelopen jaar te liggen op ‘Benutten’. Het Platform Slim Werken Slim Reizen kreeg financiële middelen van de Rijksoverheid om aan te sturen op mobiliteitsoplossingen bij de werkgevers.

Veel ondernemers uit de mobiliteitswereld zagen een gat op de markt. Vervoersaanbieders en adviesbureaus veranderden begonnen multimodale, zakelijke oplossingen aan te bieden. Andere betrokkenen startten eigen bedrijfjes. Men had direct de intentie om te veranderen en startte met het ontwikkelen van producten.

Ook wat betreft gedrag toonden de ondernemers zich zeer veranderingsbereid. De organisaties zijn in principe nu al veranderd. Ze staan klaar om werkgevers te helpen met nieuwe zakelijke mobiliteitsoplossingen. De vervoersaanbieders bevestigen dat verandering bij de werkgevers nog niet op grote schaal plaatsvindt.

Intentie:	Gedrag:
Verandering	Zijn al veranderd

8.4 Concluderend

In dit hoofdstuk is er gekeken naar de veranderingsbereidheid van de actoren op gebied van mentaliteit en gedrag.

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's hebben de intentie een gedragsverandering bij werkgevers en werknemers te bewerkstelligen. Ze geloven dat een verandering in het reisgedrag een oplossing kan zijn voor de congestieproblematiek in Nederland. Dit komt tot uiting in hun gedrag. Het Platform en de uitvoeringsprogramma's proberen werkgevers te committeren en starten projecten om innovatieve mobiliteitsproducten te lanceren. De actoren vertonen dus zowel de mentaliteit als het gedrag om een mobiliteitstransitie te laten plaatsvinden. Deze verandering moet echter wel worden doorgevoerd bij anderen. De vraag is daarom of het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's ook daadwerkelijk zo veranderingsbereid zijn als het om hun eigen organisaties en werkvelden gaat.

Wegens politieke redenen is het Ministerie van Financiën niet bereid over te gaan op een variabele bijtelling. Het kabinet heeft administratieve lastenverlichting en bezuiniging hoog op haar agenda staan. Een variabele bijtelling past niet goed binnen deze doelstellingen. Het Ministerie van Financiën is daarom niet bereid te veranderen. Men heeft niet de intentie en vertoont ook geen veranderingsgedrag.

De groep werkgevers die zich heeft aangesloten bij de B50 of een regionaal convenant heeft openlijk de intentie uitgesproken om te veranderen. Betrokkenen zetten echter vraagtekens bij het daadwerkelijke veranderingsgedrag. Een aantal werkgevers is goed van start gegaan, maar bij anderen is er nog weinig gebeurd.

Een andere groep werkgevers is niet bereid om te veranderen. Sommige werkgevers zien helemaal geen probleem. Anderen hebben wel last van de congestie, maar vinden dat het de taak van Rijksoverheid is dit op te lossen. Weer andere bedrijven geven al hun aandacht aan hun core-business. Mobiliteit heeft daar geen prioriteit. Beide typen bedrijven hebben niet de intentie om te veranderen en gedragen zich daar ook naar.

Doordat ze hun organisaties puur op leaseauto's hebben ingericht, hebben leasemaatschappijen nooit de intentie gehad om te veranderen. Doordat er op de markt partijen komen met multimodale mobiliteitsproducten voelen ze echter zich bedreigd, waardoor ze genooddaakt zijn om mee te veranderen. Veel onafhankelijke leasemaatschappijen hebben daarom hun blik verbreed en bieden nu ook additionele diensten met betrekking tot andere modaliteiten aan. Ondanks dat de intentie er nooit was, gedragen veel leasemaatschappijen zich dus wel als veranderingsbereid.

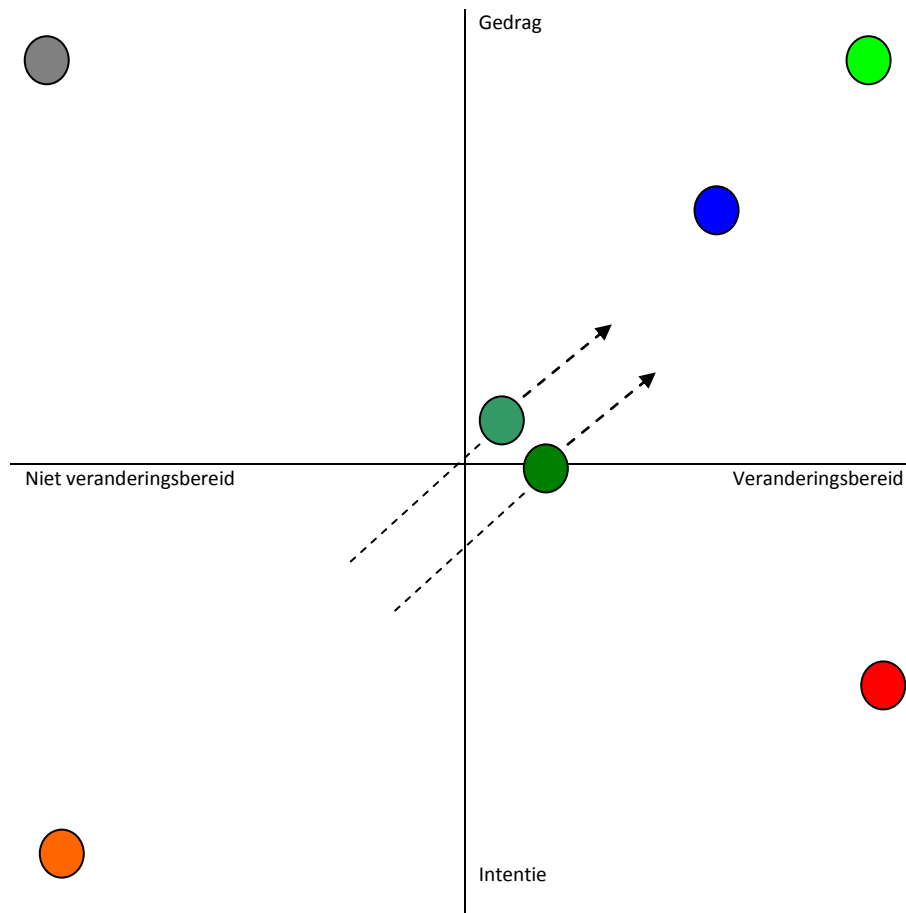
Ook de vervoersaanbieders van andere modaliteiten hebben van oorsprong niet de intentie gehad om te veranderen. Doordat op de markt echter allerlei multimodale initiatieven startten, zagen zij een gat op de markt. Om zo dicht mogelijk bij de klant te kunnen blijven, vertoont ook deze groep aanbieders veranderingsgedrag.

De overige vervoersaanbieders en –adviesbureaus zitten niet vast aan een grote organisatie, gericht op een modaliteit. Ze zijn flexibel, waardoor ze vraaggericht te werk kunnen gaan. Deze groep aanbieders heeft de intentie om te veranderen en heeft zijn organisaties al helemaal ingericht op multimodale vervoersproducten. Deze aanbieders zijn dus eigenlijk al veranderd.

In onderstaande tabel zijn de bovenstaande conclusies nog eens weergegeven.

	Actor:	Intentie:	Gedrag:
Publieke partijen	Ministerie v. I&M, Platform SWSR en Regionale Programma's	Verandering (bij anderen)	Verandering (bij anderen)
	Ministerie v. Financiën	Geen verandering	Geen verandering
Werkgevers / Bedrijfsleven	B50 & regionale convenanthouders	Verandering	Wisselend
	Overige bedrijven	Geen verandering	Geen verandering
Vervoersaanbieders	Leasemaatschappijen	Geen verandering	Verandering (grotendeels)
	Andere modaliteiten	Geen verandering	Verandering
	Overige vervoersaanbieders	Verandering	Zijn al veranderd

Figuur 12: De veranderingsbereidheid van de onderzochte actoren.



	Ministerie v. I&M + Platform SWSR + Regionale uitvoeringsprogramma's
	Ministerie v. Financiën
	B50 + convenantdeelnemers
	Overige werkgevers
	Leasemaatschappijen
	Aanbieders andere modaliteiten
	Overige vervoersaanbieders

9. Conclusies en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de kernbevindingen, conclusies en aanbevelingen van het onderzoek gepresenteerd. Allereerst worden de belangrijkste conclusies van het onderzoek uiteengezet, waarna de centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord. Na een korte reflectie op de vooraf opgestelde verwachten, wordt vervolgens een aantal praktische aanbevelingen gedaan.

9.1 Conclusies

Allereerst volgen de belangrijkste conclusies van het onderzoek. Per type boundary judgements en houding worden de effecten op de veranderingsbereidheid van de betrokkenen uiteengezet.

Op gebied van motivatie zijn er verschillen zichtbaar tussen de publieke en private partijen. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's hebben congestievermindering als belangrijkste doel. Werknemers, werkgevers en vervoersaanbieders worden aangespoord om hun gedrag te veranderen en over te gaan op innovatieve mobiliteitsproducten. Het Ministerie van Financiën ziet een stabiele Rijksbegroting en fiscaal stelsel als hoofddoelen. De werkgevers en vervoersaanbieders zien hun eigen belangen (core-business en imago) als leidend. Winst is het belangrijkste doel.

Deze verschillen zijn terug te zien in de veranderingsbereidheid van de partijen. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's willen een maatschappelijke gedragsverandering bewerkstelligen. Ze proberen werkgevers en vervoersaanbieders over te halen hun gedrag te veranderen en zo anders te gaan reizen. In hun eigen gedrag tonen deze partijen zich echter minder bereid tot verandering. Het Ministerie van Financiën wil niet veranderen. De werkgevers en vervoersaanbieders willen alleen veranderen als dit hun core-business ondersteunt. De bedrijven die zijn aangesloten bij de B50 en de regionale convenanten zien hun deelname als meerwaarde voor hun core-business. De ondertekening van een intentieverklaring heeft bijvoorbeeld een goede invloed op het imago van een bedrijf. Ook kunnen de mobiliteitsproducten tot kostenbesparing leiden. Veel bedrijven zien echter (nog) geen meerwaarde in de producten, waardoor zij niet bereid zijn te veranderen. Vervoersaanbieders zijn wel bereid te veranderen, omdat ze een markt zien voor de nieuwe producten. Ook traditionele vervoersaanbieders willen mee veranderen, maar alleen uit angst om weggeconcurrerd te worden door multimodale aanbieders. Deze nieuwe aanbieders zijn al veranderd, omdat ze een gat op de markt zien. Ook bij hen is winst het belangrijkste doel.

Kijkende naar machtsbronnen valt het op dat Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's veel beslissers zien. De partijen zien werkgevers, werknemers, publieke partijen en vervoersaanbieders allen als belangrijke actoren. Men probeert deze andere partijen daarom aan te sporen hun gedrag te veranderen. Bij de werkgevers bestaan er verschillende beelden. De B50- en convenantdeelnemers zien een rol weggelegd voor zichzelf in het oplossen van de problematiek. De niet aangesloten werkgevers vinden congestiebestrijding primair een taak van de Rijksoverheid. De vervoersaanbieders zien ten slotte de werkgevers als belangrijkste beslissers. De werkgevers zijn hun belangrijkste klant. Zij bepalen indirect welke producten de vervoersaanbieders leveren.

Ook deze verschillen verklaren de veranderingsbereidheid van de onderzochte actoren. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's zien zichzelf en veel andere partijen als belangrijke beslissers. Daarom nemen ze initiatief en proberen ze de andere partijen te overtuigen hun gedrag te veranderen. De groep werkgevers die zich heeft aangesloten bij de B50 of regionale convenanten ziet zichzelf als beslisser en spreekt ook de intentie uit om te veranderen. De overige werkgevers zien enkel de Rijksoverheid als beslisser en zijn niet bereid om zelf te veranderen. De vervoersaanbieders zijn alleen bereid te veranderen als hun beslisser (het bedrijfsleven) dat van ze vraagt. Er is hier sprake van een lock-in situatie. De partijen staan in een patstelling, doordat ze enkel naar elkaar kijken. Overheidspartijen zetten in op gedragsverandering bij private partijen, in het bedrijfsleven vindt men dat de overheid het op moet lossen en vervoersaanbieders willen hun producten alleen doorontwikkelen als de werkgevers het willen afnemen.

Wat betreft kennisbronnen is er ook een duidelijke verdeling tussen publieke en private partijen zichtbaar. Waar het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's met mobiliteitsmakelaars inzetten op verbindend vermogen, hechten werkgevers en vervoersaanbieders meer waarde aan professionals met product- en organisatiekennis. Werkgevers en vervoersaanbieders vinden het belangrijk kennis te hebben van wat een product precies kan opleveren voor een organisatie en haar core-business. De betrokken partijen zien beschikbare kennis die voor henzelf iets kan opleveren als meest interessant.

De verdeling op gebied van kennis heeft ook invloed op de veranderingsbereidheid van de actoren. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's willen graag een breed gedragen gedragsverandering bewerkstelligen. Door mobiliteitsmakelaars partijen, vraag en aanbod met elkaar te laten verbinden proberen ze verandering te faciliteren. Werkgevers hechten echter meer waarde aan wat innovatieve mobiliteitsproducten voor de bedrijfswinst en core-business kan betekenen. Volgens betrokkenen ontbreekt deze kennis soms bij de mobiliteitsmakelaars. De B50- en convenantdeelnemers hebben hun intenties nog niet vertaald naar veranderingsgedrag. Dat kan komen doordat mobiliteitsmakelaars de voordelen wat betreft core-business niet voldoende (kunnen) benadrukken. Sommige vervoersaanbieders zijn ten slotte van mening dat de mobiliteitsmakelaars vrije marktwerking blokkeren. De vervoersaanbieders die door de mobiliteitsmakelaars niet worden verbonden aan werkgevers, zeggen hun producten hierdoor niet verder te kunnen ontwikkelen. Het verschil in waardering van kennis gaat hier dus ten koste van hun veranderingsgedrag.

De betrokken partijen nemen verschillende houdingen aan. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's nemen afwisselend een ordezoekende houding of een complexiteitserkennende houding aan. Aan de ene kant leggen ze verbindingen en creëren ze kennisnetwerken. Aan de andere proberen ze structuur aan te brengen op de mobiliteitsmarkt en werkgevers verantwoordelijkheden toe te delen. De werkgevers hebben een overwegend ordezoekende houding, waarbij hun core-business leidend is. De houding van de bedrijven die zich hebben aangesloten bij de B50 of een regionaal convenant heeft afwisselend ook complexiteitserkennende elementen. Zij investeren namelijk ook in relaties en kennis. De traditionele vervoersaanbieders hebben van oorsprong ordezoekende organisaties met

vaste werkprocessen, een hiërarchische structuur en technisch geschoold personeel. Door de opkomst van nieuwe multimodale vervoersaanbieders zijn ze echter genoodzaakt hun houding te veranderen. Deze nieuwe multimodale vervoersaanbieders zijn flexibele organisaties, gericht op partnerschappen, expertise en het combineren van modaliteiten. Door hun complexiteitserkende elementen in hun houding, konden ze nieuwe multimodale producten op de markt brengen. Om niet weggeconcentreerd te worden, nemen de traditionele vervoersaanbieders nu een meer complexiteitserkende houding aan. Ze zijn in gesprek met vele partijen om hun producten te versterken.

De houdingen van de actoren zijn gedeeltelijk gerelateerd aan hun veranderingsbereidheid. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform Slim Werken Slim Reizen en de regionale uitvoeringsprogramma's maken gebruik van een combinatie van houdingen om werkgevers zowel te binden als verantwoordelijkheden toe te delen. De ordezoekende houding van de niet aangesloten werkgevers verklaart dat zij niet bereid zijn te veranderen. Door de complexiteitserkende elementen in de houding van de werkgevers uit de B50 en de regionale convenanten, zien de bedrijven de meerwaarde van deelname voor hun core-business. De ordezoekende elementen uit hun houding verklaren hun voorlopig tegenvallende veranderingsgedrag. Ook bij de vervoersaanbieders speelt hun houding een rol. De traditionele vervoersaanbieders hadden door hun ordezoekende manier van werken niet de intentie om te veranderen. Uit angst weggeconcentreerd te worden hebben zij hun houding veranderd. Met meer complexiteitserkende elementen in hun houding, zijn de traditionele vervoersaanbieders nu meer bereid om te veranderen. De nieuwe multimodale aanbieders zijn al veranderd en hebben een overwegend complexiteitserkende houding met ordezoekende elementen.

9.2 Beantwoording onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag kijkt in hoeverre de boundary judgements en houdingen van de betrokken publieke partijen, werkgevers en vervoersaanbieders hun veranderingsbereidheid ten opzichte van mobiliteitsinnovatie verklaren. Het conceptueel model veronderstelt dat boundary judgements en houdingen effect hebben op de veranderingsbereidheid van de actoren. De verwachting wordt uitgesproken dat actoren met afwisselende boundary judgements en houdingen het meest veranderingsbereid zullen zijn.

Het is allereerst interessant om te kijken in hoeverre boundary judgements en houdingen daadwerkelijk effect hebben op de veranderingsbereidheid van actoren. De onderzoeksresultaten ondersteunen deze stelling. Doordat actoren verschillende boundary judgements hebben, maken zij andere afwegingen. Op gebied van motivatie zijn er grote verschillen te herkennen tussen de private partijen en de overheidspartijen. Private partijen zien hun core-business als leidend, waardoor verandering zal moeten bijdragen aan deze core-business. Ook de Ministeries onderling hebben een verschillende motivatie. Doordat het Ministerie van Financiën het financiële stelsel als belangrijkste klant ziet, heeft ze geen enkele intentie om te veranderen. De boundary judgements op gebied van motivatie hebben dus effect op de veranderingsbereidheid.

Ook bij de boundary judgements wat betreft macht is er een effect te zien. Omdat publieke partijen hun systeem breed begrenzen en meerdere beslissers zien, willen ze werkgevers en

vervoersaanbieders overtuigen om te veranderen. Een groot aantal werkgevers met smalle boundary judgements wil echter niet veranderen, omdat ze congestiebestrijding als taak van de overheid ziet. Alle betrokken actoren wijzen dus naar elkaar. Dit verklaart hun veranderingsbereidheid. Doordat de partijen elkaar als beslisser zien, gebeurt er weinig en is er een lock-in situatie ontstaan. Partijen zijn dus niet bereid om te veranderen wanneer die verandering niet bijdraagt aan hun eigen doelstellingen of wanneer zij andere beslissers zien voor het probleem.

De boundary judgements op gebied van kennis hebben ook effect op de veranderingsbereidheid van de actoren. De betrokken partijen hechten aan andere soorten kennis. Publieke partijen zetten in op het verbinden van partijen, terwijl private partijen het liefst productkennis hebben. Vervoersaanbieders richten zich hier expliciet op het bedrijfsleven. Sommige private partijen vinden dat de verbindende mobiliteitsmakelaars brede verandering juist in de weg staan. Dit kan ten koste gaan van hun veranderingsbereidheid. In dit geval is er dus sprake van een lage veranderingsbereidheid, omdat de boundary judgements van de kernactoren niet overeen komen.

Ten slotte is er een duidelijke parallel te zien tussen de houdingen van de actoren en hun veranderingsbereidheid. Werkgevers met een ordezoekende houding staan niet open voor verandering. De B50- en convenantdeelnemers hebben een meer complexiteitserkende houding en hebben de intentie om te veranderen. Door marktontwikkelingen hebben vervoersaanbieders een steeds meer complexiteitserkende houding aangenomen. Zij staan tevens ook steeds meer open voor verandering.

9.3 Reflectie op verwachtingen en onderzoek

Wanneer gekeken wordt naar de vooraf opgestelde verwachtingen, kan gesteld worden dat deze slechts gedeeltelijk overeen komen met de onderzoeksresultaten.

Bij de onderzochte publieke partijen is sprake van verschillende uitkomsten. Het Ministerie van Financiën heeft een ordezoekende houding en heeft haar systeem smal begrensd. Omdat ze niet de intentie heeft om te veranderen, zou dat overeenkomen met de verwachtingen. Het Ministerie van Infrastructuur & Milieu, het Platform SWSR en de regionale uitvoeringsprogramma's hanteren allen combinaties van brede en smalle boundary judgements en ordezoekende en complexiteitserkende houdingen. Naar verwachting zouden deze actoren de hoogste veranderingsbereidheid moeten tonen. Dit is slechts gedeeltelijk zo. Het Ministerie van Infrastructuur & Milieu, het Platform SWSR en de regionale uitvoeringsprogramma's spreken absoluut de intentie uit een veranderingsproces in gang te zetten. Bovendien bevestigen ze dit met hun gedrag door tijd en geld in projecten te steken. Het gaat hier echter wel om veranderingsbereidheid van de vervoersaanbieders, werkgevers en werknemers. Het Ministerie van Infrastructuur & Milieu is eigenlijk vooral bereid om anderen te laten veranderen. Dat is een belangrijk te plaatsen kanttekening.

Binnen het bedrijfsleven lijken de verwachtingen grotendeels overeen te komen met de uitkomsten van het onderzoek. Bedrijven die niet de intentie hebben om te veranderen, worden gekenmerkt door smalle boundary judgements en een ordezoekende houding. Dit correspondeert met de vooraf opgestelde verwachtingen. Werkgevers die zich hebben aangesloten bij de B50 of een convenant

hebben wel de intentie om te veranderen. Ze hebben iets bredere boundary judgements (beslissers) en een meer complexiteitserkende houding. Deze bedrijven wisselen verschillende elementen af.

Bij de vervoersaanbieders bestaat er een verschil tussen de verwachtingen en de onderzoeksresultaten. De vervoersaanbieders zijn in hun gedrag het meest bereid tot verandering. Bij deze groep actoren doen zich smalle boundary judgements voor. Tegelijkertijd nemen deze vervoersaanbieders een meer complexiteitserkende houding aan. Dit wijst op verschillende, afwisselende boundary judgements en houdingen. Toch moet hier de kanttekening bij worden geplaatst dat er bij de verwachting geredeneerd is dat partijen die willen veranderen bewust afwisselend orde en chaos zullen creëren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt echter dat er bij de vervoersaanbieders nooit echt de intentie was om te veranderen. Dat roept de vraag op waarom ze dan bewust een veranderingsproces in gang zouden willen zetten. De vervoersaanbieders lijken mee te bewegen in de dynamiek van het speelveld. In de analyse van boundary judgements kwam al naar voren dat de vervoersaanbieders gefixeerd zijn op het maken van winst en hun klanten de werkgevers.

Tot slot is het interessant om de correlatie tussen de twee onafhankelijke variabelen kort te belichten. In het voorbeeld van de vervoersaanbieders kan worden beredeneerd dat de boundary judgements van de vervoersaanbieders hun houding hebben beïnvloed. Doordat de vervoersaanbieders namelijk gefocust zijn op winst (motivatie) en de werkgevers (beslissers), is men genooddaakt de concurrentie voor te blijven. Dit gevecht om de klant proberen de vervoersaanbieders op te lossen door een meer complexiteitserkende houding aan te nemen. Nieuwe ontwikkelingen worden gezien als kansen om de concurrentie voor te blijven. Op deze manier zijn actoren door hun boundary judgements genooddaakt hun houding aan te passen.

9.4 Aanbevelingen

Uit bovenstaande conclusies blijkt dat de betrokken partijen voorlopig vooral nog naar elkaar kijken. Partijen willen alleen veranderen als dit iets oplevert en wijzen naar elkaar. Bovendien hecht men waarde aan andere soorten kennis. Ondanks dat het moeilijk is om te sturen in een dusdanige complexe context, worden in deze paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan die een doorbraak in deze lock-in situatie kunnen bewerkstelligen.

De eerste aanbeveling is gebaseerd op de beslissers die de actoren zien. Een aantal werkgevers ziet zichzelf niet als belangrijke beslisser in de kwestie. Ondanks dat de bedrijven hinder ondervinden van congestie, vinden ze dat de overheid de problematiek moet oplossen door middel van belastinggeld. Deze groep bedrijven is dus wel degelijk onderdeel van het probleem. Het verdient daarom aanbeveling om de bedrijven ook onderdeel te maken van de oplossing. Vanuit de Rijksoverheid zou men wellicht kunnen proberen om deze groep werkgevers te overtuigen van hun rol in het probleem en de oplossing. Hierbij kan geprobeerd worden de bedrijven aan te spreken op hun verantwoordelijkheid, maar ook de potentiële voordelen kunnen belicht worden. De Rijksoverheid zou bijvoorbeeld kunnen aangeven dat ze deze problematiek niet alleen kan oplossen. Werkgevers die zichzelf als belangrijke beslisser zien, nemen ze hun verantwoordelijkheid wellicht eerder. Helemaal als dit de nodige andere voordelen met zich mee brengt (congestievermindering,

kostenbesparing, imago). Ook de urgentie van het probleem kan worden benadrukt. Kortom: Overtuig bedrijven van hun rol in de kwestie en maak ze deeleigenaar van het probleem.

Een tweede aanbeveling heeft betrekking op de verschillende motivatiebronnen van de betrokken partijen. Uit de analyse van de boundary judgements blijkt dat private partijen hun eigen core-business als leidend zien. De werkgevers willen alleen innovatieve mobiliteitsproducten afnemen als deze bijdragen aan de bedrijfswinst. Omdat de producten echter nog in hun kinderschoenen staan, hebben vervoersaanbieders (nog) moeite om met 'harde' cijfers op gebied van kostenbesparing te komen. Vanuit dit oogpunt zou het wellicht meer resultaat op kunnen leveren als andere voordelen voor werkgevers meer benadrukt zouden worden. Door deel te nemen aan de B50 of een regionaal convenant kan een bedrijf bijvoorbeeld werken haar imago als 'maatschappelijk verantwoord ondernemer' of 'aantrekkelijk werkgever' benadrukken. Concreet zou het Platform Slim Werken Slim Reizen deelnemende bedrijven bijvoorbeeld in het zonnetje kunnen zetten in de media. Op deze manier wordt deelname aan de B50 of een convenant extra gestuurd.

Een andere aanbeveling is ook gerelateerd aan de verschillende beslissers die de partijen zien. Publieke en private partijen houden elkaar op dit moment in een houdgreep. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, het Platform en de regionale uitvoeringsprogramma's zien meerdere beslissers en proberen private partijen te overtuigen hun gedrag te veranderen. Het gedeelte niet aangesloten werkgevers ziet de Rijksoverheid echter nog steeds als enige beslisser en willen daarom niet mee helpen. De vervoersaanbieders komen alleen met oplossingsgerichte producten als er vraag is vanuit het bedrijfsleven. Doordat de betrokken actoren enkel naar elkaar kijken, is er sprake van een lock-in situatie. In de interviews geven alle partijen echter wel aan minder controle te hebben over het reisgedrag van de werknemers. Vanuit dit punt redenerende zou het wellicht resultaat op kunnen leveren om de focus meer te leggen op de werknemers. Zij hebben concreet de meeste hinder van de congestie, omdat zij in de file staan. Naar de werknemers kan worden gecommuniceerd dat het niet nodig is om elke dag in file te staan en dat het kan worden verholpen met gedragsverandering. Als de werknemers hier van overtuigd zijn en écht willen veranderen, kunnen zij wellicht een bottom-up verandering bewerkstelligen. Ze kunnen hun werkgever aansporen om anders te gaan kijken naar mobiliteit. Uiteindelijk kan mobiliteit zich ontwikkelen tot een van de criteria, op basis waarvan een werknemer kiest voor een werkgever. Voor werkgevers worden de baten dan duidelijker zichtbaar: aantrekkelijk werkgeverschap kan goede werknemers opleveren. Overtuig dus de echte beslissers, de werknemers. De groep werknemers kan bijvoorbeeld worden aangemoedigd en aangestuurd door middel van communicatie.

Een vierde aanbeveling komt voort uit de waardering van kennis door partijen. Publieke partijen zetten in op verbindend vermogen, terwijl private partijen graag productkennis zouden zien. Sommige vervoersaanbieders en werkgevers geven aan dat het verbinden van vraag en aanbod daardoor de mobiliteitsmakelaars niet goed verloopt. De werkgevers zijn van mening dat er weinig interessant aanbod is, terwijl de vervoersaanbieders vinden dat mobiliteitsmakelaars geen goed beeld van het aanbod weergeven. Bovendien vindt een aantal vervoersaanbieders dat ze moet concurreren met de mobiliteitsmakelaars. Dat zou ten koste gaan van het aanbod. Naar aanleiding van deze bevindingen, zou het wellicht aanbeveling verdienen om de markt meer ruimte te geven. Wanneer mobiliteitsmakelaars een stapje terug zouden doen en zelforganisatie de ruimte zouden

geven, levert dit wellicht meer resultaat op. Werkgevers kunnen aangeven dat zij mobiliteitsproducten met bijdrage aan hun core-business willen. Vervoersaanbieders kunnen vervolgens kijken of het mogelijk is om dit soort producten te ontwikkelen. Zij staan daar voor open. Het Platform Slim Werken Slim Reizen zou deze ontwikkeling kunnen faciliteren door bijvoorbeeld meer te investeren in een breed gedragen kennisplatform. Binnen een samenwerkingsverband tussen de overheid, bedrijfsleven en de wetenschap zou kennis kunnen worden gedeeld. Vervoersaanbieders kunnen met behulp van deze kennis de overgebleven ruimte benutten.

In onderstaande tabel staan de zojuist genoemde aanbevelingen kort opgesomd.

1. Overtuig werkgevers dat dit probleem niet louter door de Rijksoverheid kan worden opgelost. Maak ze deeleigenaar van het probleem.
2. Stuur meer op de imago-voordelen van deelname aan de B50 of een convenant.
3. Stuur aan op het overtuigen van echter beslissers: de werknemers. Zij kunnen wellicht met zelf-georganiseerde bottom-up initiatieven komen.
4. Laat mobiliteitsmakelaars een stapje terug doen en laat kennis- en vervoersorganisaties deze ruimte benutten door samen innovatieve producten te ontwikkelen

Gebruikte literatuur

Ashmos, D.P., Duchon, D., & McDaniel Jr., R.R. (2000). Organizational responses to complexity: The effect on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (6), pp. 577-594.

Bonnafous-Boucher, M. (2005). *From Government to Governance*. Katholieke Universiteit Leuven.

Boons, F. (2008). *Self-Organization and Sustainability: The Emergence of a Regional Industrial Ecology*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Castells, M. (2004) An Introduction In The Information Age, in: Webster, F. (ed.). *The Information Age*. Routledge Student Reader, London, pp. 138-149.

Deraedt, B., Loorbach, D., Assche J. van & Lindt, M. van de (2005). *Transitiemanagement in het kader van systeeminnovatie: de casus duurzaam wonen en bouwen*. AMINAL, Vlaamse Gemeenschap. 6 september 2005.

Edelenbos, J., E.H. Klijn & van Buuren, M.W. (2010). The connective capacities of network managers. *PMRA-IRSPM Hong Kong*, 1-21.

Edelenbos, J., E.H. Klijn & Kort, M. (2009). *Managing Complex Process Systems. Surviving at the Edge of Chaos*, in: Teisman, G.R., Buuren, M.W. van & Gerrits, L. (2009). *Managing complex systems*. London, Routledge.

Flood, R.L. (1999). *Rethinking the Fifth Discipline. Learning with the unknowable*. New York: Routledge.

Geels, F.W. & Kemp, R. (2000). *Transities vanuit socio-technisch perspectief*. Universiteit Twente / MERIT.

Geels, F.W. (2002). *Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study*. Universiteit Twente, Centre for Studies of Science, Technology and Society.

Geels, F.W. (2004). *From sectoral systems of innovation to socio-technical systems. Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory*. *Elsevier Research Policy* 33, 2004, 897–920.

Gerrits, L., Marks, P. & Buuren, M.W. van (2009). *Coevolution. A constant in Non-linearity*, in: Teisman, G.R., Buuren, M.W. van & Gerrits, L. (2009). *Managing complex systems*. London, Routledge.

Gerrits, L.M. (2008). *The gentle art of co-evolution: Managing and Developing Estuaries in Germany, Belgium and the Netherlands*, PhD thesis. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

- Kickert, W. J. M., Klijn, E. H. & Koppenjan, J.F. M. (1997), *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. Londen, Sage.
- Klijn, E.H. & Snellen, I. (2009). *Complexity Theory and Public Administration. A Critical Appraisal*, in: Teisman, G.R., Buuren, M.W. van & Gerrits, L. (2009). *Managing complex systems*. London, Routledge.
- Klijn, E.H. & Teisman, G.R. (2003). *Institutional and Strategic Barriers to Public–Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases*. *Public Money & Management*, July 2003.
- Koppenjan, J. & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London, Routledge.
- Levi, M. (1997). *A Model, a Method, and a Map: Rational Choice in Comparative and Historical Analysis*. *Comparative Politics: Rationality, Culture, and Structure*, Cambridge: Cambridge University Press. 19-41.
- Meadows, D.H. (2008). *Thinking in systems. A primer*. London: Earthscan.
- Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change, construction and validation of the DINAMO*.
- Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*.
- Murray, P.J. (2003). *So What's New About Complexity? Systems Research and Behavioral Science*. 20 (5), pp. 409-417.
- Pel, B. (2009). *The Complexity of Self-Organization: Boundary Judgments in Traffic Management*, in: Teisman, G.R., Buuren, M.W. van & Gerrits, L. (2009). *Managing complex systems*. London, Routledge.
- Peters, B.G. & Pierre, J. (1998). *Governance without Government? Rethinking Public Administration*. *Journal of Public Administration, Research & Theory: The Center for Policy & Governance in The George Bush School of Government and Public Service*.
- Pierson, P. (2000). *Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics*. *The American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
- Porter, T. (2006). *Coevolution as a Research Framework for Organizations and the Natural Environment*, *Organization & Environment*.
- Richardson K.A., Cilliers, P. & Lissack, M. (2001). *Complexity Science: A “Gray” Science for the “Stuff in Between”*. *Emergence, A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*. Volume #3, Issue #2.
- Rotmans, J., Loorbach, D. & Brugge, R. van der (2005). *Transitiemanagement en duurzame ontwikkeling: co-evolutionaire sturing in het licht van complexiteit*. DRIFT, EUR, Rotterdam.
- Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement. Sleutel voor een duurzame samenleving*. Assen, Koninklijke van Gorcum.

Rotmans, J. (2005). Maatschappelijke innovaties, tussen droom en werkelijkheid staat Complexiteit. Brummelkamp, Hoofddorp.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2005). The democratic anchorage of governance networks. Scandinavian Political Studies.

Teisman, G.R. (2005). Publiek management op de grens van chaos en orde. Over leidinggeven en organiseren in complexiteit. Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

Teisman, G.R., Gerrits, L. & Buuren, M.W. van (2009). An Introduction to Understanding and Managing Complex Process Systems, in: Teisman, G.R., Buuren, M.W. van & Gerrits, L. (2009). Managing complex systems. London, Routledge.

Teisman, G.R., Buuren, M.W. van & Gerrits, L. (2009). Managing complex systems. London, Routledge.

Teisman, G.R., Westerveld E., en Hertogh, M. (2009). Appearances and Sources of Process Dynamics, in: Teisman, G.R., Buuren, M.W. van & Gerrits, L. (2009). Managing complex systems. London, Routledge.

Ulrich, W. (2000). Reflective Practice in the Civil Society. The Contribution of Critically Systemic Thinking. Reflective Practice, Vol. 1, No. 2, 2000, pp. 247-268.

Webster, F. (2006). Theories of the information society. London, Routledge.

Weterings, R (2010). *Werk in uitvoering. Ervaringen met het Nederlandse transitiebeleid*. Competentiecentrum Transitie, Utrecht.

Wolf, T. de & Holvoet, T. (2004). Emergence and Self-Organisation: a statement of similarities and differences. Leuven, Katholieke Universiteit Leuven.

Overige geraadpleegde documentatie

CBS, Centraal Bureau voor de Statistiek. Statline, Verkeer & Vervoer. [http://statline.cbs.nl/]

ECORYS Nederland B.V (2010). *Kentekenregistraties m.b.t. automobilititeit in de spits*. April 2010.

Elsevier. *Oppositie: Eurlings moet kilometerheffing afschaffen*. 8 april 2009. [http://www.elsevier.nl/web/10229931/Nieuws/Nederland/Oppositie-Eurlings-moet-kilometerheffing-afschaffen.htm]

Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (2010). *Mobiliteitsbalans 2010*.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2011). *Beter Benutten*. 14 juni 2011.

Ministerie van Verkeer & Waterstaat (2008). *Beleidskader benutten: Eén van de pijlers voor een betere bereikbaarheid*. 4 januari 2008.

Ministerie van Verkeer & Waterstaat (2004). *Nota Mobiliteit: Naar een betrouwbare en voorspelbare bereikbaarheid*. 30 september 2004.

Mobiliteitsmanagement Magazine. *Rond de Tafel: De Mobiliteitstransitie is pas net begonnen*. Mobiliteitsmanagement Magazine pp. 28-32.

NOS. Eerste file 50 jaar geleden. 15 mei 2005. [http://nos.nl/artikel/50580-eerste-file-50-jaar-geleden.html]

NOS. Eurlings sluit akkoord kilometerheffing. 30 november 2007. [http://nos.nl/video/47633-eurlings-sluit-akkoord-kilometerheffing-2007.html]

NRC Handelsblad. Dossier Rekeningrijden 1995-2001. [http://retro.nrc.nl/W2/Lab/Rekeningrijden/]

NRC Handelsblad. Rijden en stilstaan. 20 mei 2000. [http://retro.nrc.nl/W2/Lab/Rekeningrijden/000522-c.html]

NRC Handelsblad. Verkeerskundigen: Files niet op te lossen. 3 maart 2007. [http://vorige.nrc.nl/binnenland/article1775400.ece/Verkeerskundigen_files_niet_op_te_lossen]

NRC Handelsblad. Kilometerheffing ver weg na draai CDA. 18 maart 2010. [http://vorige.nrc.nl/binnenland/article2506457.ece/Kilometerheffing_ver_weg_na_draai_van_CDA]

NRC Handelsblad. Meeste anti-autoplannen zijn nooit uitgevoerd. 27 augustus 1996. [http://retro.nrc.nl/W2/Lab/Rekeningrijden/960827.html]

Platform Slim Werken Slim Reizen. Propositie Platform Slim Werken Slim Reizen. 16 december 2010. [http://www.slimwerkenslimreizen.nl].

Regeerakkoord 2010. Rijksoverheid. 30 september 2010.
[<http://www.rijksoverheid.nl>]

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. *Hoe staat het met verkeer en luchtkwaliteit in 2040? Resultaten van een scenariostudie van de planbureaus.*

Rijkswaterstaat (2009). *Mobiliteitsonderzoek Nederland 2009.*

Appendix I: Respondentenlijst & Observatiemomenten

Datum	Plaats	Naam	Functie en Organisatie
9 mei 2011	Utrecht	Dhr. Kempes	Senior Marketeer Nederlandse Spoorwegen
9 mei 2011	Amsterdam	Dhr. Woolthuis	Programmamanager Uitvoeringsprogramma Amsterdam Ontspits!
10 mei 2011	Den Haag	Dhr. Pilgram	Senior Beleidsadviseur Ministerie van Infrastructuur en Milieu
11 mei 2011	Den Haag	Mevr. van de Riet	Programmadirecteur Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid
11 mei 2011	Rotterdam	Dhr. Pel	Promovendus Erasmus Universiteit Rotterdam
16 mei 2011	Den Haag	Mevr. Dekker	Secretaris Platform Slim Werken Slim Reizen
17 mei 2011	Maastricht	Dhr. Veelenturf	Programmamanager Uitvoeringsprogramma Maastricht Bereikbaar
19 mei 2011	Arnhem	Dhr. de Boer	Directeur Yoradius
23 mei 2011	Amsterdam	Mevr. Pruijboom	HR Manager ING Bank
26 mei 2011	Den Haag	Mevr. Verhoef	Lobbyist / Senior Adviseur NWB
31 mei 2011	Bunnik	Dhr. T. Mesker	Manager Vereniging Nederlandse Autoleasemaatschappijen
31 mei 2011	Delft	Dhr. de Munck	Senior Adviseur Dienst Verkeer & Scheepvaart
1 juni 2011	Delft	Dhr. Walvius	Voorzitter Vereniging Aanbieders Bereikbaarheidsdiensten Nederland
6 juni 2011	Den Haag	Dhr. de Vree	Beleidscoördinator VNO-NCW West
7 juni 2011	Breda	Dhr. van Bakel	Marketing Manager BNV Mobility
8 juni 2011	Hoofddorp	Mevr. van der Horst	Marketing Manager ALD Automotive
9 juni 2011	Den Haag	Mevr. Wensveen	Beleidsmedewerker Ministerie van Financiën
		Dhr. Van Brakel	Beleidsmedewerker Ministerie van Financiën
14 juni 2011	Den Haag	Dhr. A. Mesker	Senior Adviseur MKB Nederland
	Rotterdam	Dhr. Galjaard	Principal Consultant ECORYS Nederland B.V.
	Rotterdam	Dhr. van Dijk	Consultant ECORYS Nederland B.V.
	Rotterdam	Dhr. Kok	Consultant ECORYS Nederland B.V.

Bij de volgende bijeenkomsten is participierend geobserveerd:

Datum	Locatie	Naam en omschrijving
24 maart 2011	Maarsse	<i>Symposium Mobiliteit: 'Van puzzel naar oplossingsrichting':</i> Innovatieve bijeenkomst georganiseerd door Yoradius. Veel geïnteresseerden uit het bedrijfsleven aanwezig. Sprekers o.a. trendwatcher Adjiedj Bakas, de 'Ja, maar'-show en directeur Taco de Boer.
30 juni 2011	Den Haag	<i>'Ontbijtbijeenkomst Mobiliteit Haaglanden':</i> Bijeenkomst over Mobiliteitsmanagement in informele setting, georganiseerd door VNO-NCW West. De gastheer was Rabobank. Verschillende sprekers uit bedrijfsleven, overheid en wetenschap.

Appendix II: Interviewhandleiding

I. Boundary judgements:

1. Wie is (zou moeten zijn) de klant? Ofwel, wiens belangen (zouden moeten) worden gediend?
2. Wat is (zou moeten zijn) het doel? Ofwel, wat zijn (zouden moeten zijn) de consequenties?
3. Wat is (zou moeten zijn) de maatregel voor verbetering? Ofwel, hoe kunnen (zouden moeten) we vaststellen dat alle consequenties samen verbetering bewerkstelligen?
4. Wie is (zou moeten zijn) de beslisser? Ofwel, wie is (zou moeten zijn) in de positie om de maatregel voor verbetering aan te passen?
5. Over welke bronnen/middelen beschikt (zou moeten beschikken) de beslisser? Ofwel, welke succesomstandigheden kunnen (zouden moeten kunnen) betrokkenen controleren?
6. Welke omstandigheden zijn (zouden moeten zijn) onderdeel van de beslissingsomgeving? Over welke omstandigheden heeft (zou moeten hebben) de beslisser geen controle?
7. Wie wordt (zou moeten worden) als professional beschouwd? Ofwel, wie is (zou moeten worden) betrokken als expert, bijv. een onderzoeker of consultant?
8. Welke expertise wordt (zou moeten worden) geraadpleegd? Ofwel, wat telt (zou moeten tellen) als relevante kennis?
9. Wat of wie wordt (zou moeten worden) gezien als garantie voor succes? Ofwel, waar zoeken (zouden moeten zoeken) betrokkenen garantie dat de verbetering wordt bewerkstelligd, bijv. consensus tussen experts, ervaring en intuïtie van betrokkenen, politieke steun?

II. Houding

10. Hoe kijkt u aan tegen de nieuwe ontwikkelingen op gebied van mobiliteit? Ziet u ze als gevaar of als kans?
11. Wiens taak is het de huidige problematiek omtrent mobiliteit op te lossen?
12. Met welke andere betrokken actoren heeft u contact en waarom? Op welke wijze heeft u contact met ze?
13. Kunt u naar uw eigen inzicht vertellen wat er de afgelopen tijd allemaal gebeurd is met betrekking tot de thema's nieuwe mobiliteit, het nieuwe werken, etc.?

III. Veranderingsbereidheid

14. Heeft u de intentie om uw gedrag ten opzichte van mobiliteit te veranderen? Zo ja, waar uit zich

dat in? Is mobiliteit een onderwerp met prioriteit binnen uw organisatie?

15. In hoeverre spant u zich in om daadwerkelijk een gedragsverandering te laten plaatsvinden? Wilt u een innovatief mobiliteitsproduct ontwikkelen/toepassen in uw organisatie? Waarom wel/niet?