

Rond de tafel

De mobiliteitstransitie is pas net begonnen

De Taskforce Mobiliteitsmanagement is dit jaar bezig om zichzelf te veranderen, in veel bedrijven slaat de werk- en reiscultuur om en steeds meer mensen zien de omslag naar Slim Werken en Slim Reizen als een 'maatschappelijke transitie'. Maar is het dat ook? En wat betekent dat voor het proces waar we met zijn allen in zitten? We brengen een selecte groep transitiedeskundigen bij elkaar voor een goed gesprek met de secretaris van de Taskforce Mobiliteitsmanagement.

Discussieleider: Hemmo Hemmes

Tekst: Geert Dijkstra

Fotografie: Rinus Rietveld

De deelnemers aan de ronde tafel discussie komen uit twee werelden. Anne S. de Jong en Caroline van Leenders vertegenwoordigen de transitiekant en Ton de Korte en Lars Lutje Schipholt het veld van Het Nieuwe Werken cq mobiliteitsmanagement. Maar eerst even de klok gelijk zetten voor wat betreft de beschrijving van transitie-management in het algemeen.

Wat is transitie-management?

Nederland heeft steeds vaker te maken met hardnekkige problemen die de ontwikkeling van een duurzame samenleving in de weg staan. In de landbouw, het waterbeheer, verkeer en vervoer, onderwijs en de gezondheidszorg is sprake van schijnbaar onoplosbare problemen. Tegelijkertijd staan duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid hoog op de agenda, door het klimaatdebat maar ook door steeds terugkerende pieken van aandacht voor files en openbaar vervoer (Nederland slibt dicht), de fysieke inrichting van Nederland (Nederland zit op slot),

het onderwijs (overspannen docenten) en gezondheidszorg (geen handen aan het bed). Onzekerheid en onvoorspelbaarheid zijn uitgangspunt en de overheid is maar één van de mogelijke probleemoplossers. Minstens even belangrijk zijn nieuwe netwerken van mensen die op basis van persoonlijke

opgebouwd en/of afgebroken moeten worden (multi-change).

Transitiebeleid heeft een aantal bijzondere kenmerken die een goede houvast bieden voor bespreking van vijf belangrijke faalfactoren die in bijna alle transitie-initiatieven een rol spelen.

Transitiekenmerken	Toelichting	Faalfactoren
Interdepartementaal werken	Transitiebeleid krijgt vorm in een dwarsdoorsnijdende, resultaatgerichte samenwerking tussen departementen	1. Departementale verkokering
Van buiten naar binnen werken	Transitiebeleid mobiliseert en incorporeert de ideeën en initiatieven van bedrijven, NGO's en kennisinstellingen d.m.v. een structurele vorm van samenwerking in thematische platforms	2. Weerstand tegen maatschappelijke initiatieven
Lange en korte termijn koppelen	Een samenhangende visie op de lange termijn wordt ontwikkeld om daarmee richting te geven aan formulering van innovatieprogramma's en korte termijn activiteiten	3. Snel moeten scoren
Al doende leren	Experimenteerterruimte wordt gecreëerd voor vernieuwende praktijken waaruit lering wordt getrokken	4. Risicomidend gedrag
Omslag in denken en doen	Transitiebeleid wil innovatieve praktijken op gang brengen en versterken zodat een maatschappelijke omslag plaatsvindt	5. Niet meebewegen

Bron: Notitie 'Ervaring met het Nederlandse transitiebeleid' faalfactoren, Dr. Rob Weterings, Competentie Centrum Transitie, Utrecht, januari 2010

motivatie en betrokkenheid werken aan innovatieve ideeën en deze verder ontwikkelen. Het veranderingsproces kent meerdere fasen (multi-fase), verschillende schaalniveaus (multi-level) en verschillende structuren die

Twee scholen in transitiedenken

In het denken over de aansturing van transitieprocessen zijn er grofweg twee stromingen te onderscheiden, aldus Van Leenders: "De eerste zoekt

houvast bij structuur, context, modellen en definities. De tweede stelt de mens centraal en wil het systeem van binnenuit veranderen door er midden in te staan, chaos te creëren, kleine initiatieven te ontwikkelen en evalueren.”

monopolistische opstelling voor veel werkgevers nog een concrete belemmering bij de uitvoering van hun mobiliteitsbeleid, moet je beter en vaker om tafel krijgen.”

en stimuleren die echt de context veranderen. En zich niet zozeer met de inhoud van projecten bemoeien, niet bang zijn voor mislukkingen, niet plannen, niet budgetteren. En als er dan beweging komt in de maatschap-



De Jong en De Korte geloven heilig in optie twee. Daarin is voor hen creatieve destructie één van de kernbegrippen: “Bij elke structuurverandering kom je partijen tegen die baat hebben bij een status quo. De wegebouwers zullen van nature niet voorop lopen in een mobiliteitstransitie. Maar weerstand hoort bij verandering. En die weerstand moet je juist opzoeken. Betrek Shell bij de Energietransitie en een asfaltlegger als Heijmans bij de mobiliteitstransitie. En ook de NS, paradoxaal genoeg door hun starre en

Af van het oude denken

In de wetenschap dat in Nederland zich een mobiliteitstransitie aan het voltrekken is, wijst De Jong op de inconsistentie in de houding van de rijksoverheid die dreigt met een Ministeriële Regeling die werkgevers verplicht om maatregelen op het gebied van mobiliteitsmanagement te treffen als de markt er zelf niet uit komt. “De overheid doet er beter aan te leren om beslissingen te nemen buiten haar gezichtsveld, om uit een proces te durven stappen, innovatie te stimuleren door te dereguleren, door meer vrijheden te geven en door het proces van trial en error aan te jagen. Samen met de markt die innovaties kiezen

pij, benut je als overheid die kennis door deze van buiten naar binnen te halen. Als de overheid op haar ‘oude’ manier blijft denken en vooraf stelt dat er niets mag mislukken, dan verklein je de kans op succes. Neem het openbaar vervoer. Dat functioneert vooral goed op die plekken waar de overheid er zich niet mee bemoeit.” Van Leenders vindt het een mooi vergezicht, maar ziet dat voorlopig niet allemaal gebeuren bij de overheid. En kijk je naar de Taskforce MobiliteitsManagement, dan heeft die niet de opdracht om de overheid te veranderen. De Jong pareert: “Juist als Taskforce kun je aan dit soort zaken werken. Dat is nou net het wezenlijke van een transitieproces. Je moet bestaande verhoudingen afbreken en nieuwe opbouwen. Chaos creëren en goed monitoren om te zien wat er gebeurt. Als je alleen maar de gangbare paden bewandelt, bereik je geen doorbraak en realiseer je geen transitie. Dat schijnt ook de NS in te gaan zien. Ze onderzoeken de mogelijkheden om treinen gewoon zo veel



Hemmo Hemmes

ontwerper van beleid en oprichter van Topstukken

‘Met een open blik kijken naar andere beleidsvelden

Rond de tafel

mogelijk te laten rijden zonder de bijna onbeheersbaar geworden, supergedetailleerd dienstregeling.”

Overheid nodig

Al mogen de werkgevers ook wel meer experimenteren en durven te veranderen, de rol van de overheid staat aan de ronde tafel nadrukkelijk ter discussie. Toch is ze voor elk transitieproces onmisbaar, om condities te creëren en om communicatie mogelijk te maken. Als sponsor bijvoorbeeld en als verantwoordelijke voor een snelle wijziging en implementatie van regelgeving. Ontkokering tussen departementen zal daarbij vaak noodzakelijk zijn. Of zelfs een ‘thematische overheid’, die dwars door alle huidige departementen heen de grote maatschappelijke vraagstukken aanstuurt. De Energie-

Energietransitie, is van oudsher gewend om dit soort processen in nauwe samenwerking met de BV Nederland uit te voeren. Verkeer en Waterstaat is van oorsprong meer een ‘planclub’ en VROM is gewend de wereld te redden door regels te maken.” De Jong ziet bovendien dat de ambtenaren vaak onwennig en met beperkt mandaat in dit soort processen zitten. Van Leenders deelt dit en vindt dat je daar pragmatisch mee moet om gaan. Je moet het spel handig spelen en je continu afvragen hoe je je boodschap gaat brengen en bij wie.

Bottom up

Tegenover de geschetste grote, interdepartementale vergezichten wil Lutje Schipholt ook benadrukken dat concrete activiteiten nodig zijn om de

transitie zichtbaar te maken en aan te jagen. Ook Van Leenders is ervan overtuigd dat je grote transitie moet voeden met allerlei kleine initiatieven. Zelfs ziet ze dat bijvoorbeeld door beleidsmedewerkers mee te nemen in haar denkpatroon en binnen de afdeling enthousiast te krijgen, en ze zo status te geven. Van Leenders: “Start klein en zoek mensen die echt meewillen in de verandering. En probeer tegelijkertijd het commitment van de top te krijgen. Andersom werkt niet. Als de directie gaat roepen dat ‘we de cultuur gaan veranderen’ zet het hele bedrijf de hakken in het zand.” Daarnaast is er veel te leren van vergelijkbare processen in andere sectoren. Kijk goed naar de Energietransitie die zichzelf inmiddels een aantal jaren heeft overleefd, een aantal successen heeft geboekt en bijvoorbeeld goed werkt met een lange termijn agenda.



transitie toont aan dat ontkokering mogelijk is, volgens Van Leenders: “Daar zijn alle innovatiegelden onder één gezamenlijke agenda gebracht. In geval van de mobiliteitstransitie zou het dan met name gaan om Verkeer en Waterstaat, VROM en Sociale Zaken.” Qua slagingskans van de ontkokering, attendeert ze ons wel op de grote cultuurverschillen die tussen de diverse departementen bestaan. “EZ, nu één van de aanjagers bij de



Anne S. de Jong cmc

algemeen directeur van STRATCH, lid van het Algemeen Bestuur van de Orde van Organiseertkundigen en organisatieadviseurs (OOA)

‘Change the World, change the leaders!’

Onvoldoende urgentiebesef

Grote en kleine veranderingen komen pas echt goed op gang als alle betrokken partijen zich ervan bewust zijn dat ze met z’n allen in een transitieproces zitten en daardoor het belang in zien van een gezamenlijke en fundamentele aanpak. Of daar op dit moment in het geval van de mobiliteitstransitie voldoende sprake van is, waagt De Korte te betwijfelen. Hij ziet vooralsnog zowel bij werkgevers als bij werknemers onvoldoende urgentiebesef. Voor werkgevers ligt, zeker in economisch mindere tijden, de focus vooral op het overeind houden van de bestaande business en bestaande werkverhoudingen. “Het is een natuurlijke reactie om juist meer controle en toezicht te organiseren als het even wat minder gaat. Terwijl mobiliteitsmanagement,



Lars Lutje Schipholt

secretaris van de Taskforce Mobiliteitsmanagement
en directeur van Inno-V

‘Ik zoek altijd de energie op,
omdat je daar dingen voor elkaar kunt krijgen’

of breder gezegd Het Nieuwe Werken, juist gebaseerd moeten zijn op vertrouwen, minder controle en meer sturen op output.” Ook werknemers moeten het punt hoger op de agenda zetten. Allereerst door zich te mobiliseren. De Korte: “In de discussies rond Het Nieuwe Werken zijn vooral de overheid en werkgevers aan het woord, maar de werknemers zijn uiteindelijk bepalend. Ze missen een stem omdat ze onvoldoende massa hebben. Vakbonden zijn daarbij niet de uitgelezen gremia, die zijn al druk genoeg met sectoren waar weinig mogelijkheden voor het nieuwe werken aanwezig zijn. Maar je kunt bijvoorbeeld ook via internet krachten bundelen.” Van Leenders wijst er daarbij op dat werknemers zich ook nieuwe competenties eigen moeten maken om in die nieuwe verhoudingen, waarin output centraler komt te staan, te kunnen gedijen. De Jong voegt nog een extra dimensie toe: “Je moet bij een kwaal niet alleen de gevolgen aanpakken en ook niet alleen de oorzaken, maar - en daar gaat het werkelijk om - de condities creëren waardoor de oorzaken niet meer optreden, waardoor genezing kan plaatsvinden.” En dat mist hij op dit moment in de mobiliteitswereld en bij de overheid in het bijzonder. “Het woord Task en Force zegt genoeg. Het suggereert een tijdelijke klus die met kracht geklaard moet worden, waarna je door kunt naar de volgende. Kernwoorden zijn daarbij geld, organiseren, resultaat. Het is een ontkenning van het transitieproces dat plaatsvindt en dat zeker nog een generatie nodig heeft. Je moet dus een breder plaatje

schetsen en ambtenaren meenemen in dat denken waarin het een win/win/win-situatie wordt voor overheid, werkgevers en werknemers. En niet meer top down maar vooral bottom up gaan werken.”

Aanhaken

Allemaal leuk en aardig, maar Lutje Schipholt wijst De Jong er wel op dat hij nog altijd wordt afgerekend op concrete doelstellingen en harde resultaten. De Korte slaat een brug tussen het ongrijpbare, lange termijn transitieproces enerzijds en de korte termijndoelstellingen waar Lutje Schipholt voor staat anderzijds: “Als je goed kijkt, zie je dat mobiliteitsmanagement op veel vlakken de wind mee heeft maar dat het beter moet aanhaken op trends als duurzaamheid, sociale innovatie, emancipatie en milieu.” Van Leenders is het er roerend mee eens en benadrukt ook de inzet van nieuwe netwerken, media en vormen van communicatie om de massa te bereiken en in beweging te krijgen: “Je moet heel goed weten wat de mensen bezighoudt, waar ze naar kijken, welke sites ze bezoeken, welke maatschappelijke trends er leven en wat bijvoorbeeld actueel is in de politiek. Waar zit de underground beweging? Wat zijn de iconen? Als je daar slim op inspeelt en goed gebruikt maakt van bestaande organisaties, kanalen, en media kun je zelfs met de beperkte

Ton de Korte

directeur van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie

‘Werkend Nederland moet haar collectieve geheugen resetten’



Rol van de overheid in mobiliteits-transitie

De ronde tafel deelnemers zien voor de overheid de volgende rollen weggelegd:

1. Door een maatschappelijk belang te vertalen in een politiek gewenst doelstelling (zoveel minder files, zoveel minder consumptie dierlijke eiwitten, etc).
2. Partijen bijeenbrengen om samen te werken aan het bereiken van gewenste doelstellingen.
3. Door met aanpassen van (financieel) beleid de uitrol van gewenste innovaties stimuleren.
4. Met handhaving en toezicht de achterblijvers over de streep duwen.
5. Sponsor van uiteenlopende activiteiten, door gunstige condities te creëren.
6. Dereguleren om daarmee het ondernemerschap en de innovatie te versterken. Denk aan fiscale maatregelen die marktpartijen uitdagen om te investeren en te experimenteren.
7. Overheid als goed werkgever. Uiteraard vanuit een voorbeeldfunctie, maar ook door bij duurzaam inkopen de mobiliteitsaspecten mee te nemen.

Rond de tafel



Caroline van Leenders

procesmanager bij het Transitienetwerk, AgentschapNL en auteur van het boek *Tien tips voor Slimme Sturing*

'Je moet slim aanhaken bij bestaande trends in de maatschappij'

budgetten waarover de Taskforce beschikt, het onderwerp toch breed wegzetten. Welke campagnes lopen er bijvoorbeeld al bij de Milieubeweging en zo kun je ook aanhaken en vergeet vooral ook de Metro en de Spits niet. Die zijn altijd op zoek naar nieuws en kun je snel aan je binden. En zo ook op een andere manier een belangrijke bijdrage leveren aan je doelstellingen."

Ambitie

De Jong onderschrijft het belang om aan te haken bij bestaande trends en processen. Maar vindt dat bij lange na niet voldoende: "Ik mis simpelweg de ambitie achter de mobiliteitstransitie. Met alle respect, maar Lodewijk de Waal is als grote stimulator niet te vergelijken met bijvoorbeeld Hans de Boer die als voorzitter van MKB Nederland vooral de barricades op is gegaan. Hij had bravoure en heeft de middenstanders een visie en gezicht gegeven. Een dergelijke trekker met een enthousiasmerende ambitie heeft de mobiliteitstransitie absoluut nodig." Mist de Taskforce Mobiliteitsmanagement inderdaad ambitie? Lutje Schipholt: "Voor het eind van het jaar willen we met minimaal 50 landelijke beeldbepalende werkgevers concrete afspraken hebben gemaakt over hun mobiliteitsbeleid in de komende jaren. Ik merk in die gesprekken dat er veel energie zit bij bedrijven. De bereidheid is er, al vertaalt die zich vooral in het beschikbaar stellen van tijd en minder in concrete financiële middelen. En bovendien willen ze weten wat ze van de overheid mogen verwachten om hun plannen te stimuleren." De

Jong vindt het terecht dat werkgevers ook eisen stellen aan de overheid, maar verbaast zich tegelijkertijd over het gebrek aan lef bij werkgevers. "Die zouden meer kunnen experimenteren. Waarom moeten we met z'n allen elke dag naar Amsterdam? We moeten af van dat oude denken dat me doet denken aan de nadagen van de slavernij." En één ding is zeker, er is veel te winnen. Want van de vier miljoen potentiële flexwerkers werkt driekwart nog niet of nauwelijks thuis. Daarbij schijnt naast weerstand onder werkgevers ook de angst onder werknemers

om onvoldoende zichtbaar te zijn voor collega's en vooral leidinggevendenden een belangrijke rol te spelen. De Korte: "Heel werkend Nederland moet als het ware haar 'geheugen resetten', bestaande conventies overboord gooien en op een nieuwe manier tegen werk aan gaan kijken. Dat kost tijd." Bij een aantrekkende economie in combinatie met de vergrijzing verschuift de macht de komende jaren weer naar de werknemers die dan meer kunnen afdwingen op dit vlak.



Gastheer: Igluu

De rondetafel bij Igluu sluit goed aan bij het gespreksonderwerp. Voor Slim Werken en Slim Reizen zijn nu eenmaal slimme werkplekken nodig. De Igluu heeft vestigingen in Den Haag en Utrecht. Igluu in Utrecht biedt inspirerende werkplekken op drie verdiepingen met elk een eigen functie: concentratie, communicatie en confrontatie. En bij mooi weer kan men het dakterras op. Professionals worden lid van Igluu. Je wordt geen collega's van elkaar, maar het voelt wel zo. Meer informatie kun je vinden op www.igluu.nl