

Samenwerking in de werkgeversbenadering

De toegevoegde waarde van samenwerking tussen werkgevers in het stimuleren
van duurzame mobiliteit onder werknemers

Danique Wiertsema

Masterthesis Planologie
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Augustus 2019

Samenwerking in de werkgeversbenadering

Colofon

Samenwerking in de werkgeversbenadering

De toegevoegde waarde van samenwerking tussen werkgevers in het stimuleren van duurzame mobiliteit onder werknemers

Masterthesis Planologie
Specialisatie Urban and Regional Mobility
Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

maart 2019 – augustus 2019

Auteur

Danique Wiertsema
daniquewiertsema@gmail.com
s1012820

Radboud Universiteit Nijmegen

Thesisbegeleider Dr. S. Lenferink
Tweede beoordelaar Dr. C.J.C.M Martens



Radboud Universiteit

Provincie Noord-Brabant

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het
Brabant mobiliteitsnetwerk – een initiatief
van de provincie Noord-Brabant.

Stagebegeleider Ewoud Vink



Provincie Noord-Brabant

Utrecht, 8 augustus 2019

Voorwoord

Toen ik als eerstejaars student begon aan de opleiding Sociale Geografie en Planologie werd me verteld dat ik onmogelijk al zeker kon weten dat ik planoloog wilde worden. De meeste van ons kwamen de studie juist binnen omdat je “nog alle kanten op kon”, tachtig procent van de eerstejaars zou geograaf worden en het merendeel van de planologen was mannelijk. Ondanks dat deze “statistieken” niet in mijn voordeel waren, laat deze thesis zien dat het me zes jaar later toch wel degelijk gelukt is!

Dat het gelukt is, wil niet zeggen dat ik in een rechte lijn op mijn doel ben afgegaan. De afgelopen zes jaar waren voor mij de uitgelezen kans om mezelf te ontplooien, om te leren wat me echt motiveert en om het meeste uit het universitaire systeem te halen. Ik heb het geluk gehad om aan vier universiteiten te mogen studeren (Universiteit Utrecht, Royal Melbourne Institute of Technology, TU Delft en Radboud Universiteit Nijmegen) en bij drie werkgevers stage te mogen lopen (Royal HaskoningDHV, Ministerie van Infrastructuur en Provincie Noord-Brabant). De veelheid aan inspirerende docenten, medestudenten en collega's die ik hier heb leren kennen, hebben stuk voor stuk bijgedragen aan mijn ontwikkeling op wetenschappelijk, professioneel en persoonlijk vlak. Ik heb geleerd dat je zelfs binnen de planologie “nog alle kanten op kan” en kijk er naar uit om dat in de vorm van een baan te kunnen gaan doen!

Met trots presenteer ik hierbij mijn masterthesis ‘**Samenwerking in de werkgeversbenadering**’. Dit onderzoek vormt het slotstuk van mijn opleiding en brengt mijn interesse in mobiliteit, duurzaamheid, gedragsbeïnvloeding en organisatiekunde samen. Het onderzoeken en schrijven vond ik een onwijs leuk proces en ik ben dankbaar voor de ondersteuning die ik gekregen heb. Allereerst wil ik Sander Lenferink bedanken voor de kritische vragen die hij stelde en de leuke, inhoudelijke discussies die daaruit voort kwamen. Ik ben blij dat hij me de vrijheid gaf mijn eigen proces vorm te geven, maar altijd beschikbaar was voor feedback (zelfs onder het genot van een kop koffie in Utrecht!) en zijn vertrouwen naar mij toe uitsprak (ook als ik dat zelf even kwijt was). Ten tweede wil ik Ewoud Vink bedanken voor de kans om mijn onderzoek te combineren met een stage bij het Brabant mobiliteitsnetwerk. Vanaf het moment dat ik vertrok uit Noord-Brabant heb ik altijd de wens gekoesterd om in mijn geboorteprovincie te mogen werken en die werd zo vervuld. Naast de operationele zaken waardeer ik de tijd die hij voor me vrij heeft gemaakt om me te begeleiden én om samen over onze interesses te praten! Ten derde wil ik Tim Wille, Jolanda Smit – van Oijen, Birgitta Jansen en Tanja Steenhorst van het Brabant mobiliteitsnetwerk bedanken voor hun aanstekelijke enthousiasme, hun open en eerlijke verhalen en de interesse in mijn onderzoek. Ten vierde ben ik alle tien de respondenten dankbaar voor het delen van hun ervaring en de telkens hartelijke ontvangst. Tenslotte wil ik mijn ouders, broer(tje) en vrienden enorm bedanken voor hun steun, advies, optimisme en vertrouwen in mij. Ik weet dat het moeilijk voor jullie geweest is om mij te zien strijden tegen mezelf en dat jullie soms met jullie handen in het haar gezeten hebben, maar ben onbeschrijfelijk dankbaar dat jullie mij – in al mijn koppigheid – toch gesteund hebben in mijn vurige wens mijn thesis af te ronden.

Danique Wiertsema

Riethoven, 6 augustus 2019

Samenvatting

In dit onderzoek staan de factoren die de toegevoegde waarde van samenwerking binnen de collectieve werkgeversbenadering bepalen centraal. De collectieve werkgeversbenadering wordt in dit onderzoek gedefinieerd als *“elke groep van organisaties die samenkomt om kennis, ervaring en ideeën uit te wisselen voor het individueel of gezamenlijk opstellen en implementeren van mobiliteitsmanagement-maatregelen op het eigen terrein of in de omgeving”*. Het onderzoek bestaat uit een meervoudig casestudie binnen de Claudius Prinsenlaan en Eindhoven Centrum Noordoost communities van het Brabant mobiliteitsnetwerk. Aan de hand van twee kwalitatieve onderzoeksmethoden (inhoudsanalyse en diepte-interviews) wordt allereerst de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering gekarakteriseerd. Deze vormgeving bestaat uit twee categorieën van kenmerken (kenmerken van de individuele werkgever en kenmerken van het collectief) en vier fasen (ontstaan, voorbereiding, uitvoering, evaluatie). Vervolgens wordt op basis van de theorie omtrent interorganisationale samenwerking en de *Wilder Collaboration Factors Inventory* de effectiviteit van deze vormgeving getoetst. Uit de analyse van de onderzoeksresultaten blijkt dat de collectieve werkgeversbenadering binnen de cases leidt tot vijf positieve resultaten die niet bereikt zouden kunnen worden in een individuele werkgeversbenadering. Deze resultaten vormen de toegevoegde waarde van samenwerking binnen de collectieve werkgeversbenadering en worden beïnvloed door 12 factoren. Van deze factoren zijn de *bereidheid van deelnemers om kennis en ervaring te delen* en de *ondersteuning door de community manager* het belangrijkste. ■

Trefwoorden: *collectieve werkgeversbenadering; interorganisationale samenwerking; Brabant mobiliteitsnetwerk; Wilder Collaboration Factors Inventory*

Inhoud

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Doelstelling	10
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	11
1.5 Leeswijzer.....	12
2. Theoretisch kader.....	14
2.1 De werkgeversbenadering	14
2.1.1 Mobiliteitsmanagement: focus op de vraagzijde van transport	14
2.1.2 De toenemende rol van werkgevers in reizigersgedrag	14
2.1.3 Het begrip werkgeversbenadering: stimuleren van duurzaam woon-werkverkeer	15
2.1.4 Het proces: de fasen van totstandkoming van de werkgeversbenadering	15
2.1.5 Van een individuele naar een collectieve werkgeversbenadering	18
2.2 De werkgeversbenadering als samenwerkingsvorm	19
2.2.1 De collectieve werkgeversbenadering als interorganisationale samenwerkingsvorm.....	19
2.2.2 De niveaus van interorganisationale samenwerking.....	20
2.2.3 De effectiviteit van interorganisationale samenwerking.....	21
2.2.4 Interorganisationale samenwerking: toegevoegde waarde en risico's	22
2.3 Conceptueel model.....	23
2.3.1 Samenvattend overzicht.....	23
2.3.2 Conceptueel model	24
3. Methodologie.....	27
3.1 Onderzoeksstrategie: kwalitatief casestudie-onderzoek	27
3.1.1 Caseselectie: de Brabants mobiliteitsnetwerk communities	28
3.1.2 De cases: Claudius Prinsenlaan Breda en Eindhoven Centrum Noordoost	29
3.2 Inhoudsanalyse.....	30
3.2.1 Discourse analyse	30
3.2.2 Dataverwerking en -analyse	31
3.3 Diepte-interviews	31
3.3.1 Selectieproces van onderzoekseenheden.....	31
3.3.2 Methode van interviewen: semigestructureerde diepte-interviews	32
3.3.3 Dataverwerking en -analyse	34
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	34
4. Resultaten.....	36
4.1 Brabant mobiliteitsnetwerk	36
4.2 De werkgeversbenadering op de Claudius Prinsenlaan Breda	38
4.2.1 De CPL-community leden en hun mobiliteitsbeleid	38
4.2.2 Totstandkoming en vormgeving collectieve werkgeversbenadering	39
4.2.3 Effectiviteit werkgeversbenadering CPL	42
4.2.4 De toegevoegde waarde van de CPL-community.....	45

4.3	De werkgeversbenadering in Eindhoven Centrum Noordoost.....	46
4.3.1	De ECNo-community leden en hun mobiliteitsbeleid.....	46
4.3.2	Totstandkoming en vormgeving collectieve werkgeversbenadering.....	47
4.3.3	Effectiviteit werkgeversbenadering ECNo.....	50
4.3.4	De toegevoegde waarde van de ECNo-community.....	53
5.	Analyse.....	55
5.1	De vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering.....	55
5.1.1	De kenmerken van de Brabantse collectieve werkgeversbenadering.....	55
5.1.2	De vormgeving van de Brabantse collectieve werkgeversbenadering.....	56
5.2	De toegevoegde waarde van de collectieve werkgeversbenadering.....	59
5.2.1	De voordelen van collectiviteit.....	59
5.2.2	De risico's van collectiviteit.....	59
5.3	De bepalende elementen voor toegevoegde waarde.....	60
5.3.1	De gerealiseerde effectiviteitsfactoren voor toegevoegde waarde.....	61
5.3.2	De niet-gerealiseerde effectiviteitsfactoren voor toegevoegde waarde.....	62
5.3.3	Het belang van de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering.....	63
6.	Conclusie.....	64
7.	Discussie.....	65
8.	Aanbevelingen.....	67
	Literatuurlijst.....	69
	Bijlagen.....	75
	Bijlage 1 – Coderingsschema inhoudsanalyse.....	76
	Bijlage 2 – Topiclijst diepte-interviews.....	77
	Bijlage 3 – Coderingsschema diepte-interviews.....	80
	Bijlage 4 – Respondententabel.....	81

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

1.1.1 Vraaggeoriënteerde duurzame mobiliteit

Om de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs (2015) te behalen, wordt er binnen mobiliteit ingezet op duurzame mobiliteit. Uit onderzoek is gebleken dat technische of economische interventies niet voldoende zullen zijn om de beoogde CO₂-reductie te bereiken (Chapman, 2007). De benodigde transitie vereist daarom ook gedragsverandering, waaronder een vermindering van het autogebruik. Er zijn diverse strategieën om het autogebruik van reizigers te verminderen en/of het gebruik van duurzame vervoerswijzen te vergroten. Deze strategieën worden mobiliteitsmanagement genoemd (Hiselius & Rosqvist, 2015). Mobiliteitsmanagement wordt door het European Platform on Mobility Management (EPOMM) gedefinieerd als een instrument om duurzaam vervoer te bevorderen en de vraag naar autogebruik te beheersen door het gedrag en de gewoonten van reizigers te veranderen (EPOMM, 2009).

1.1.2 De toenemende rol van werkgevers in duurzame mobiliteit

Omdat meer dan de helft van de wegkilometers in het personenverkeer in Nederland werk gerelateerd zijn, spelen werkgevers een steeds grotere rol in de transitie naar duurzame mobiliteit (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat [EZK], 2019). Uit het Klimaatakkoord van 28 juni 2019 blijkt dat het kabinet in het kader van het Klimaatakkoord van Parijs vanaf 2022 normerende wetgeving omtrent CO₂-uitstoot voor werkgevers met meer dan 100 medewerkers gaat invoeren. De hoogte van de norm is nog niet vastgesteld, maar zal zich richten op werk gerelateerd verkeer, de wagenparken en logistiek. Dit betekent dat ruim 7000 Nederlandse werkgevers vorm moeten gaan geven aan de verduurzaming van mobiliteit (EZK, 2019). Een van de mogelijkheden waarop dit kan gebeuren is middels de werkgeversbenadering: een methode voor bedrijven en organisaties om mobiliteitsmanagementmaatregelen te ontwikkelen om het reisgedrag van personeel te beïnvloeden en personeel aan te moedigen om op een meer duurzame manier te reizen (Roby, 2010).

1.1.3 De werkgeversbenadering onder Beter Benutten en Beter Benutten Vervolg

In de programma's Beter Benutten (2011-2014) en Beter Benutten Vervolg (2014-2017) is voor het eerst op grote schaal kennis en ervaring opgedaan met het samenwerken met werkgevers (Van Essen, Voerknecht, Hoen, 't Hoen & Van Bonkhorst, 2017). De programma's hadden als ambitie om de bereikbaarheid van de twaalf drukste regio's in Nederland te verbeteren en erkende het belang van samenwerking met het bedrijfsleven (Platform Beter Benutten, n.d.). In de meeste regio's werden *mobilitéitsmakelaars* ingezet om samen met werkgevers een werkgeversbenadering met diverse mobiliteitsmanagementmaatregelen op te zetten. De mobiliteitsmakelaars fungeerde als schakels tussen overheden en werkgevers en selecteerde samen met de werkgever de meest geschikte maatregelen voor zijn of haar organisatie (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2018a). De programma's Beter Benutten en Beter Benutten Vervolg zijn inmiddels afgerond, maar de werkgeversbenadering heeft in een aantal van de Beter Benutten regio's een vervolg gekregen.

1.1.4 Het Brabant mobiliteitsnetwerk en haar community aanpak

In de provincie Noord-Brabant krijgt de werkgeversbenadering invulling via het Brabant mobiliteitsnetwerk (bmn). Bmn is in 2013 door de provincie opgericht als onafhankelijke netwerkorganisatie en stimuleert partijen om gezamenlijk te werken aan mobiliteitsmanagementmaatregelen voor een bepaalde locatie of corridor. Diverse overheden en werkgevers worden door een mobiliteitsmakelaar (de *community manager*) samengebracht in een *community*. Dit is een "*tijdelijk samenwerkingsverband van partijen die daadwerkelijk samen aan de slag willen met het slimmer en duurzamer organiseren van mobiliteit*" (Brabant mobiliteitsnetwerk, n.d.). Dit samenwerkingsverband (ook wel de *community aanpak* genoemd) vormt het uitgangspunt de Brabantse werkgeversbenadering. Momenteel zijn er dertien communities actief binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk. De community aanpak is een unieke variant van de werkgeversbenadering door de focus op samenwerking tussen werkgevers. Waar de meeste werkgeversbenaderingen in de

praktijk en literatuur focussen op het realiseren van maatregelen bij een individuele werkgever, probeert het Brabant mobiliteitsnetwerk werkgevers op collectieve wijze maatregelen te laten realiseren (Brabant mobiliteitsnetwerk, n.d.). Deze aanpak, waarbij meerdere werkgevers kennis en middelen delen om samen mobiliteits-managementmaatregelen te realiseren, wordt in de literatuur de collectieve werkgeversbenadering genoemd (Enoch, Zhang & Ison, 2007).

1.2 Probleemstelling

Om aan de (inter)nationale duurzaamheidsdoelstellingen te voldoen dienen werkgevers de komende jaren maatregelen in te voeren om duurzame mobiliteit onder werknemers te stimuleren en de CO₂-uitstoot op bedrijfsniveau te reduceren. Binnen de programma's Beter Benutten en Beter Benutten Vervolg is er in de twaalf drukste regio's van Nederland kennis en ervaring opgedaan met de werkgeversbenadering. In de evaluatie van deze programma's wordt er voornamelijk gefocust op de resultaten wat betreft het aantal spitsmijdingen en de effectiviteit van maatregelen per modaliteit (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2018b). Bij de invoering van de normerende wetgeving vanaf 2022 is het niet alleen van belang om te weten wat effectieve maatregelen zijn, maar ook om te weten hoe de werkgeversbenadering organisatorisch effectief vormgegeven kan worden.

Momenteel is er in de wetenschappelijke literatuur (Cairns et al., 2008; Richter, Friman & Gärling, 2010; Rye, 2002; Vanoutrive et al., 2010) en in de praktijk (Beter Benutten, 2018) alleen voor de individuele werkgeversbenadering onderzoek gedaan naar de vormgeving en de effectiviteit. Het weinige onderzoek naar de collectieve werkgeversbenadering (Cairns et al., 2008; Enoch & Zhang, 2012; Ferguson, 2018; Rye, 2002) focust slechts op de voordelen van de collectieve benadering ten opzichte van de individuele benadering. De voordelen zijn vooral gericht op de toegevoegde waarde van samenwerking, waarbij werkgevers in samenwerkingsverband positieve resultaten behalen die niet bereikt zouden worden door een individuele werkgever (Popp, Milward, MacKean, Casebeer & Lindstrom, 2015). Deze voordelen worden gepresenteerd als evident (Cairns et al., 2008; Enoch & Zhang, 2012), maar onderzoek naar hoe deze voordelen gerealiseerd kunnen worden ontbreekt. Aangezien de collectieve werkgeversbenadering in de praktijk nog weinig toegepast wordt (Beter Benutten, 2018) rijst de vraag of de opsomming van voordelen het volledige beeld over de collectieve benadering presenteert. Om een volledig beeld te kunnen geven dient er onderzoek gedaan te worden naar de vormgeving en de effectiviteit van de collectieve werkgeversbenadering. Daarnaast dienen zowel de voordelen als de potentiële nadelen van de collectieve benadering beschouwt te worden. Op basis van deze informatie is het mogelijk om conclusies te trekken over de manier waarop de collectieve werkgeversbenadering effectief vormgegeven kan worden en zo de beoogde toegevoegde waarde kan leveren.

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek heeft tot doel inzicht te verschaffen in de procesfactoren die de effectiviteit van de collectieve werkgeversbenadering bepalen. Aan de hand van een exploratief meervoudig casestudie-onderzoek naar twee communities van het Brabant mobiliteitsnetwerk zal de effectiviteit van de vormgeving en de toegevoegde waarde van de collectieve werkgeversbenadering onderzocht worden. De onderzoeksresultaten leveren enerzijds een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur over de werkgeversbenadering en kunnen anderzijds gebruikt worden door (andere) overheden in het opzetten van een effectieve collectieve werkgeversbenadering.

De doelstelling van dit onderzoek is vertaald naar de volgende onderzoeksvraag en deelvragen:

Wat bepaalt de toegevoegde waarde van samenwerking tussen meerdere organisaties in de collectieve werkgeversbenadering binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk?

1. Hoe wordt de collectieve werkgeversbenadering gekenmerkt en vormgegeven?

De eerste deelvraag is beschrijvend en heeft als doel inzicht te bieden in de vormgeving en de inhoud van de collectieve werkgeversbenadering. De werkgeversbenadering wordt in algemene zin gezien als

procesvorm waarbinnen meerdere mobiliteitsmanagementmaatregelen tot stand komen (Enoch & Zhang, 2012). In de literatuur is tot op heden alleen onderzoek gedaan naar de kenmerken en vormgeving van de individuele werkgeversbenadering. Aan de hand van dit casestudie-onderzoek wordt de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering in de praktijk beschreven en wordt onderzocht of de vormgeving overeenkomt met die van de individuele werkgeversbenadering.

2. Wat zijn de kenmerken van effectieve interorganisationale samenwerking?

Binnen de werkgeversbenadering is samenwerking tussen werkgevers nuttig bij het vergroten van het bewustzijn van werkgevers, het uitwisselen van ideeën en kennis omtrent mobiliteitsmanagementmaatregelen, het opbouwen van moraal bij werkgevers en het lobbyen bij aanbieders van openbaar vervoersdiensten (Rye, 2002). Ondanks dat de toegevoegde waarde van samenwerking aanwezig lijkt is er nog geen onderzoek gedaan naar de elementen waardoor deze meerwaarde gerealiseerd wordt. Omdat de wetenschappelijke literatuur geen methode heeft om de effectiviteit van de collectieve werkgeversbenadering te onderzoeken, wordt de theorie omtrent interorganisationale samenwerking geïntroduceerd. Op basis van deze theorie kan de collectieve werkgeversbenadering gekarakteriseerd worden en kan de effectiviteit beoordeeld worden aan de hand van zes effectiviteitsfactoren van interorganisationale samenwerking (Mattessich, Murray-Close en Monsey, 2001).

3. Welke elementen zijn bepalend voor de toegevoegde waarde van interorganisationale samenwerking in de Brabantse werkgeversbenadering?

De derde deelvraag is beschrijvend en koppelt de theorie omtrent de vormgeving van de (individuele) werkgeversbenadering aan de theorie omtrent de effectiviteit van interorganisationale samenwerking. Op basis van de effectiviteitsfactoren (Mattessich et al., 2001) wordt de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering geanalyseerd en wordt onderzocht welke elementen de toegevoegde waarde van deze collectiviteit bepalen. Toegevoegde waarde wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het behalen van positieve resultaten in samenwerkingsverband, die niet bereikt zouden kunnen worden door een individuele werkgever (Popp et al., 2015).

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Het kabinet heeft in het *Klimaatakkoord* afgesproken om voor 2030 het aantal zakelijke autokilometers met 8 miljard te verminderen en om minimaal 1.000 werkgevers de CO₂-uitstoot van hun zakelijke mobiliteit te laten halveren. Daarnaast komt er vanaf 2022 normerende wetgeving omtrent de CO₂-uitstoot voor werkgevers met meer dan 100 werknemers (EZK, 2019). Om deze doelstellingen te halen moet een groot aantal werkgevers aan de slag met mobiliteitsmanagement en het realiseren van maatregelen. Gedurende Beter Benutten en Beter Benutten Vervolg is er kennis en ervaring opgedaan met allerlei maatregelen die resulteerden in betere stedelijke bereikbaarheid, efficiëntere logistiek en intelligente mobiliteit. De gerealiseerde maatregelen zijn allemaal geëvalueerd aan de hand van het aantal spitsmijdingen dat ze hebben opgeleverd (Beter Benutten, 2018). De huidige transitie naar minder CO₂-uitstoot gaat voorbij aan concrete congestiemaatregelen en kent ook een organisatorisch vraagstuk vanuit het perspectief van overheden. CE Delft heeft in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat onderzoek gedaan naar de mate waarin gedragsverandering kan bijdragen aan de beoogde CO₂-reductie en op welke manier overheden dit kunnen stimuleren. Zij concluderen dat de werkgeversbenadering een effectieve wijze is om reizigersgedrag te beïnvloeden. Er zijn echter twee uitdagingen bij de werkgeversbenadering: enerzijds is het lastig gebleken om behalve de koplopers ook de grote massa aan werkgevers mee te krijgen en anderzijds blijkt dat de beschikbare kennis over gedragsverandering nog beter gebruikt zou kunnen worden (Van Essen et al., 2017). Uit diverse wetenschappelijke artikelen komt naar voren dat de collectieve werkgeversbenadering een antwoord is op deze uitdagingen. De collectieve werkgeversbenadering vergroot het bewustzijn van werkgevers (Rye, 2002), stimuleert de uitwisseling van informatie, ideeën en praktijkvoorbeelden en maakt het kleine organisaties mogelijk om deel te nemen aan maatregelen van grotere organisaties (Cairns et al., 2008; Enoch & Zhang, 2012; Ferugson, 2018). Doordat dit onderzoek focust op de factoren die de toegevoegde waarde van samenwerking in de collectieve werkgeversbenadering bepalen, wordt enerzijds getoetst of deze voordelen ook daadwerkelijk behaald

zijn in de Nederlandse context. Anderzijds ontstaat inzicht in welke factoren deze toegevoegde waarde bepalen. Aan de hand van de resultaten kunnen conclusies getrokken worden over de toepasbaarheid en vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering voor het realiseren van de doelstellingen uit het Klimaatakkoord. De conclusies kunnen concrete handvatten bieden voor toekomstige partijen die een collectieve werkgeversbenadering willen opzetten.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek beoogt drie kennisleemten in de literatuur te vullen. Ten eerste is er in de literatuur tot op heden weinig onderzoek gedaan naar de collectieve werkgeversbenadering. Het bestaande onderzoek bestaat slechts uit een overzicht van de voordelen van de collectieve ten opzichte van de individuele werkgeversbenadering (Cairns et al., 2008; Enoch & Zhang, 2012; Ferguson, 2018; Rye, 2002), maar beschrijft niet hoe deze voordelen gerealiseerd zijn. In dit onderzoek wordt getracht deze leegte op te vullen door de collectieve werkgeversbenadering te onderzoeken op basis van de bestaande theorie omtrent de individuele benadering (Cairns et al., 2008; Richter et al., 2010; Rye, 2002; Vanoutrive et al., 2010). Hierdoor ontstaat inzicht in de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering. De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden voor het wetenschappelijk doorontwikkelen van relevante kennis over het proces van de collectieve werkgeversbenadering (Rye, 2002). Ten tweede wordt er in de literatuur vooral onderzoek gedaan naar de effectiviteit van mobiliteitsmanagement-maatregelen (Dickinson, Kingham, Copsey & Hougie, 2003; Enoch & Zhang, 2012; Kingham, Dickinson & Copsey, 2001; Roby, 2010; Rye, 2002; Sloman, 2004; Soder & Peer, 2018; Van Malderen et al., 2010; Van Malderen et al., 2012; Vanoutrive et al., 2010). De effectiviteit van de vormgeving van de werkgeversbenadering wordt op procesniveau niet onderzocht. In dit onderzoek wordt een koppeling gemaakt tussen de theorie omtrent de vormgeving van de werkgeversbenadering en de theorie van interorganisationale samenwerking (paragraaf 2.3). Dit nieuwe raamwerk maakt het mogelijk de effectiviteit van het proces van de werkgeversbenadering te onderzoeken. Ten derde is de beschikbare literatuur omtrent de werkgeversbenadering voornamelijk geschreven in de Amerikaanse, Belgische of Britse context (Cairns et al., 2008; Enoch & Zhang, 2012; Rye, 2002). Dit onderzoek vormt een gewenste aanvulling door de nieuwe wetenschappelijke inzichten in de Nederlandse context.

1.5 Leeswijzer

Het onderzoek is opgedeeld in acht hoofdstukken. Naast de inleiding zijn dit achtereenvolgens:

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In de eerste paragrafen van het theoretisch kader wordt de opkomst en vormgeving van de individuele werkgeversbenadering besproken aan de hand van de bekendste theorieën. In het middelste deel staat de beschikbare literatuur omtrent de collectieve werkgeversbenadering centraal. Om de vormgeving en effectiviteit van de collectieve werkgeversbenadering te kunnen onderzoeken wordt de samenwerking binnen de communities gedefinieerd als vorm van interorganisationale samenwerking. Aan de hand van de definitie, de effectiviteitsfactoren en de voor- en nadelen wordt de samenwerkingsvorm ingekaderd. Het theoretisch kader sluit af met de voorlopige beantwoording van de deelvragen en het conceptueel model.

Hoofdstuk 3 Methodologie

In het derde hoofdstuk staan de methoden van onderzoek centraal. Er wordt beargumenteerd waarom er gekozen is voor meervoudig casestudie-onderzoek met twee kwalitatieve methoden: inhoudsanalyse en diepte-interviews. De caseselectie wordt beschreven als ook de dataverwerking en -analyse.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In het resultatenhoofdstuk wordt het Brabant mobiliteitsnetwerk verder geïntroduceerd en worden de twee cases individueel beschreven op basis van de onderzoeksresultaten en aan de hand van concepten uit de literatuur. Per case worden achtereenvolgens de deelnemende werkgevers, de vormgeving van de community en de effectiviteitsfactoren geanalyseerd.

Hoofdstuk 5 Analyse

In het vijfde hoofdstuk worden de resultaten gekoppeld aan het theoretisch kader (hoofdstuk 2) en de onderzoeksvragen (hoofdstuk 1). In de eerste paragraaf wordt de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering besproken. In de tweede paragraaf staan de toegevoegde waarde en de risico's van de collectieve werkgeversbenadering centraal. In de derde en laatste paragraaf worden de elementen die deze toegevoegde waarde bepalen uiteengezet.

Hoofdstuk 6 Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en de deelvragen.

Hoofdstuk 7 Discussie

In hoofdstuk 7 wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoek, de onderzoeksmethoden en de resultaten en worden suggesties voor verder onderzoek gedaan.

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

Het laatste hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor overheden en andere geïnteresseerden die zich bezig houden met de praktijk van de collectieve werkgeversbenadering.

2. Theoretisch kader

2.1 De werkgeversbenadering

De werkgeversbenadering vormt de context waarbinnen de toegevoegde waarde van samenwerking tussen meerdere werkgevers onderzocht wordt. De literatuur omtrent de werkgeversbenadering is veelal gebaseerd op casestudie-onderzoek naar mobiliteitsmanagementmaatregelen en combineert in veel gevallen kennis uit diverse vakgebieden. Hierdoor bestaan er weinig overkoepelende raamwerken. In lijn met het exploratieve karakter van dit onderzoek worden in deze paragraaf de beschikbare theorieën omtrent de werkgeversbenadering uiteengezet. Achtereenvolgens komen het ontstaan, de definitie en de vormgeving aan bod. Deze elementen worden in de literatuur alleen besproken voor de individuele werkgeversbenadering. Hierdoor staat in de eerste vier subparagrafen de beschikbare literatuur omtrent de werkgeversbenadering in brede zin centraal. In subparagraaf vijf worden de onderzoeken naar de collectieve werkgeversbenadering gepresenteerd.

2.1.1 Mobiliteitsmanagement: focus op de vraagzijde van transport

Mobiliteitsmanagement is in de jaren zeventig ontstaan in de Verenigde Staten en richt zich op de vraagzijde van transport. Tot die tijd concentreerde transportbeleid zich op de aanbodzijde, maar met de komst van wat in de Verenigde Staten *Travel Demand Management* (TDM) genoemd wordt, verschuift de focus van het aanleggen van harde infrastructuur naar het beïnvloeden van individueel reisgedrag (Meyer, 1999; Vanoutrive et al., 2012). De Europese term voor TDM is mobiliteitsmanagement (Rye, 2002). Mobiliteitsmanagement ontstond in Europa ongeveer een decennium later dan in de Verenigde Staten, maar krijgt momenteel veel belangstelling in het kader van nieuwe duurzaamheidsdoelstellingen (Vanoutrive et al., 2010).

Mobiliteitsmanagement is ontwikkeld om reisgedrag van individueel autogebruik naar duurzamere, goedkopere en efficiëntere vervoerswijzen te beïnvloeden via een combinatie van marketing, informatie, incentives en op maat gemaakte diensten (Cairns et al., 2008; Yeates & Enoch, 2013). Het heeft als doel uitstoot, geluidshinder en files te beperken (Vanoutrive et al., 2012). Mobiliteitsmanagement wordt gezien als “zachte maatregel” omdat het een initiatief is om het reisgedrag van specifieke individuen te beïnvloeden. In tegenstelling tot “harde maatregelen” die gericht zijn op bijvoorbeeld aanpassingen aan de fysieke transportinfrastructuur, parkeermanagement of prijsbeleid, speelt mobiliteitsmanagement in op psychologische en economische motieven voor reisgedrag en probeert ze reizigers vrijwillig hun reisgedrag te laten veranderen (Cairns et al., 2008; Hiselius & Rosqvist, 2015).

2.1.2 De toenemende rol van werkgevers in reizigersgedrag

Mobiliteitsmanagement focust steeds vaker op beïnvloeding van woon-werkverkeer en zakelijke reizen. Dit komt ten eerste door het hoge aandeel werk gerelateerde kilometers binnen het personenverkeer (Vanoutrive et al., 2012). In de meeste westerse landen reizen werknemers steeds meer, vaker en langer met de auto naar het werk, waardoor er files, geluidsoverlast, uitstoot en andere hinder ontstaat (Petrunoff, Rissel, Wen & Martin, 2015; Vanoutrive et al., 2012). Door binnen mobiliteitsmanagement te focussen op woon-werkverkeer kan er een potentieel grote hoeveelheid wegekilometers gereduceerd worden. Ten tweede vormt de werklocatie een interessant schaalniveau voor de implementatie van mobiliteitsmanagement. Dit komt doordat ze gezien kan worden als sociale omgeving waarin het gedrag van werknemers beïnvloed kan worden door meningen en gedrag van collega's (DeHart-Davis & Guensler, 2005; Vanoutrive, 2012). Ten slotte speelt de positie van werkgevers tot hun werknemers een rol. Waar overheden vaak weerstand krijgen bij de implementatie van mobiliteitsmanagementmaatregelen, vooral in het geval van financiële maatregelen, en de introductie van maatregelen vaak veel tijd en geld kosten (Enoch & Zhang, 2012; Tørnblad, Kallbekken, Korneliussen & Mideksa, 2014), kan er via werkgevers vaak sneller, goedkoper en effectiever gestuurd worden op mobiliteitsmanagement en leidt implementatie tot minder weerstand (Yeates & Enoch, 2013). Dit komt doordat werkgevers gezien kunnen worden als *intermediair* (DeHart-Davis & Guensler, 2005). Werkgevers vormen de schakel tussen overheden en individuele

werknemers en bieden met deze positie toegang tot de individuele werknemers waarvan overheden het reisgedrag willen beïnvloeden (Enoch & Zhang, 2012). Werkgevers kunnen dit gedrag ook zelf beïnvloeden door mobiliteitsmanagementmaatregelen op te zetten (DeHart-Davis & Guensler, 2005; Soder & Peer, 2018). Dit wordt in Nederland sinds 1989 veelal gedaan doormiddel van de werkgeversbenadering (Rye, 1999).

2.1.3 Het begrip werkgeversbenadering: stimuleren van duurzaam woon-werkverkeer

De werkgeversbenadering kent een veelheid aan Engelstalige synoniemen (onder andere *workplace travel plan*, *employer-based mobility programme*, *employer travel plan*, *company mobility management*) en wordt door diverse auteurs verschillend gedefinieerd. De definities sluiten allemaal aan bij het concept van mobiliteitsmanagement en zijn gericht op het reduceren van transportimpact, maar verschillen qua bereik. Rye (2002, p. 288) definieert de werkgeversbenadering als “*een strategie om transportimpact te verminderen en het reisgedrag van werknemers, leveranciers, bezoekers en klanten te beïnvloeden*” en focust op alle vervoersbewegingen naar een bepaalde locatie toe. Cairns et al. (2008), Enoch (2012) en Roby (2010) focussen alleen op de beïnvloeding van het woon-werkverkeer van werknemers. Zo definieert Roby (2010, p. 23) de werkgeversbenadering als: “*een methode voor bedrijven en organisaties om maatregelen te ontwikkelen om het reisgedrag van personeel te beïnvloeden en personeel aan te moedigen om op een meer duurzame manier te reizen*”. In dit onderzoek wordt de werkgeversbenadering gezien als strategie voor bedrijven en organisaties om duurzaam woon-werkreisgedrag en dienstreizen onder werknemers te beïnvloeden en te stimuleren.

Enoch en Zhang (2012) maken onderscheid tussen de begrippen *travel plan* en *travel planning*. Ze geven hiermee aan dat de werkgeversbenadering enerzijds een product is (*travel plan*) en anderzijds een proces (*travel planning*). Omdat deze begrippen geen Nederlandse vertaling kennen, wordt er in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen mobiliteitsmanagementmaatregelen en de werkgeversbenadering. De mobiliteitsmanagementmaatregelen worden als product gezien en de werkgeversbenadering als het proces waarbinnen deze maatregelen gerealiseerd worden. Dit sluit aan bij de omschrijving van de werkgeversbenadering door Cairns et al. (2008) waarbij werkgevers binnen de werkgeversbenadering een pakket aan maatregelen opzetten dat werknemers stimuleert duurzamer naar het werk te reizen. Enoch en Zhang (2012) ondersteunen dit onderscheid tussen proces en product. Ze benadrukken dat de werkgeversbenadering op zichzelf geen mobiliteitsmanagementmaatregel is, maar een vorm waarin mobiliteitsmanagementmaatregelen gerealiseerd kunnen worden. In dit onderzoek staat het proces (de werkgeversbenadering) centraal, maar worden de diverse mobiliteitsmanagementmaatregelen (product) meegenomen (paragraaf 2.1.4) aangezien ze onderdeel van het proces zijn en de uitkomst van het proces vormen.

2.1.4 Het proces: de fasen van totstandkoming van de werkgeversbenadering

Het proces van de werkgeversbenadering kan op verschillende manieren omgeschreven worden. In diverse wetenschappelijke artikelen wordt het proces van de werkgeversbenadering verklaard aan de hand van het transtheoretisch model, ook wel het *stages of change model* genoemd (Hiselius & Rosqvist, 2015; Potter, Rye & Smith, 1998; Rye, 2002). Het model kent haar grondslag in de psychologie van gedragsverandering en is veelvuldig toegepast in gezondheidsonderzoek, maar wordt binnen onderzoek naar veranderingen in mobiliteitsgedrag ook gebruikt (Friman, Huck & Olsson, 2017). Het model ziet gedragsverandering als een proces en onderscheidt vijf opeenvolgende fasen: voorbeschouwing, beschouwing, verkenning, actie en volhouden, waarbij binnen elke fase sprake kan zijn van terugval (Rye, 2002). Over het algemeen wordt het transtheoretisch model ingezet om individuele gedragsverandering te beschrijven (Friman et al., 2017). Uit onderzoek van Friman et al. (2017) is gebleken dat de fasen van het model toepasbaar zijn op de werkgeversbenadering, maar dat de kenmerken per fase niet aansluiten. Daarom wordt het model gekoppeld aan het *Quality Management System for Mobility Management* (QMSMM) model (Kepaptsoglou et al., 2012). Dit model wordt toegepast om de fasering van mobiliteitsmanagementmaatregelen weer te geven en bestaat uit vier componenten binnen een feedback loop (Goetsch & Stanley, 2006): beleid, strategie, implementatie en monitoring. Waar het transtheoretisch model focust op de totstandkoming van de

werkgeversbenadering, focust het QMSMM model op de totstandkoming van mobiliteitsmanagement-maatregelen. Om tot een procesoverzicht te komen is er op basis van het transtheoretisch model, het QMSMM model en overige literatuur een nieuwe indeling van procesfasen opgesteld (Tabel 2.1). De fasen zullen onder de tabel toegelicht worden.

Tabel 2.1 Fasen van totstandkoming werkgeversbenadering

	Fase totstandkoming werkgeversbenadering	Transtheoretisch model (Rye, 2002)	QMSMM model (Kepaptsoglou et al., 2012)	Kenmerken en variabelen
A. Opeenvolgende fasen	1. Ontstaan	Voorbeschouwing	-	De afwezigheid van motieven
		Beschouwing	-	De aanwezigheid van motieven. Op te delen in: vrijwillige, interne motieven en verplichte, externe motieven
	2. Voorbereiding	Verkenning	Beleid Strategie	- Mobiliteitsbehoefte werkgevers - Mobiliteitsbeleid vaststellen - Maatregelen identificeren en opstellen
	3. Uitvoering	Actie	Implementatie	- Verkrijgen van goedkeuring - Uitvoering van maatregelen
	4. Evaluatie	Volhouden	Monitoring en evaluatie	Evaluatie van maatregelen, strategie en samenwerking
B. Fase overstijgend	Terugval	Terugval	-	- Belemmeringen in de interne organisatie; - Slechte kwaliteit alternatieve vervoerswijzen; - Gebrek aan kennis en voorbeelden; - Gebrek aan subsidiering en regulering; - Slagvaardigheid kleine werkgevers.
	Doorontwikkeling	-	Feedback loop	Op basis van de evaluatie (fase 4) ontstaat een nieuwe mobiliteitsbehoefte.

A. Opeenvolgende fasen

▪ Fase 1 – Ontstaan

De werkgeversbenadering ontstaat door de aanwezigheid van motieven. Zolang een werkgever geen motieven heeft om een werkgeversbenadering op te zetten, bevindt hij of zij zich in de fase van *voorbeschouwing*. In de fase van *beschouwing* ontwikkelt een werkgever motieven. Er kunnen twee categorieën van motieven onderscheiden worden: verplichte, externe motieven en vrijwillige, interne motieven (Cairns et al., 2008; Roby, 2010). Verplichte, externe motieven bestaan uit regulering en regelgeving en worden opgelegd door overheden (Enoch & Potter, 2003; Roby, 2010). De vrijwillige, interne motieven ontstaan vanuit de werkgever en kennen een onderverdeling naar operationele en ethische motieven. Operationele motieven ontstaan als gevolg van problemen met bijvoorbeeld congestie en parkeren, door druk vanuit het personeel en/of klanten of als gevolg van het creëren van een beter bedrijfsimago. Ethische motieven bestaan uit duurzaamheidsovertuigingen, ideeën omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen en omdat sommige bedrijven een voorbeeldrol willen innemen (Enoch et al., 2007; Rye, 2002; Van Malderen et al., 2010). In sommige gevallen kunnen deze vrijwillige, interne motieven gevoed worden door informatiecampagnes vanuit de overheid (Enoch & Potter, 2003). Over het algemeen blijkt dat private partijen eerder gedreven worden door operationele motieven (zoals parkeerproblematiek en

congestie) en publieke organisaties zich eerder laten leiden door de voorbeeldrol die ze willen innemen (Enoch & Zhang, 2012; Rye, 2002). Uit onderzoek van Roby (2010) blijkt dat 68% van de door haar onderzochte werkgeversbenaderingen in het Verenigd Koninkrijk gedreven werden door verplichte, externe motieven. In België constateren Van Malderen et al. (2010) echter dat het merendeel van de door hen onderzochte werkgeversbenaderingen gebaseerd zijn op vrijwillige, interne motieven. Een verklaring voor deze verschillen kan liggen in het feit dat reiskosten in het Verenigd Koninkrijk door werknemers betaald worden, terwijl deze kosten in België – maar ook in Nederland – veelal (deels) betaald worden door de werkgever (Rye, 1999; Vanoutrive et al., 2010). Daarnaast passen overheden in verschillende landen verschillende strategieën toe om werkgevers te motiveren en stimuleren om een werkgeversbenadering op te zetten (Yeates & Enoch, 2013). Deze strategieën variëren van regulering en informatievoorziening tot het verlenen van subsidies of het creëren van fiscale voordelen (Enoch & Potter, 2003). In onderzoek naar de werkgeversbenadering is het daarom van belang de nationale context te begrijpen.

■ Fase 2 – Voorbereiding

In de fase van *voorbereiding* wordt de mobiliteitsbehoefte van de werkgever in beeld gebracht aan de hand van bijvoorbeeld locatieonderzoek, nulmetingen of personeelsenquête. Op basis van de mobiliteitsbehoefte wordt er een visie en doelstelling vastgesteld voor het beoogde mobiliteitsbeleid. Vervolgens kunnen er mobiliteitsmanagementmaatregelen opgesteld worden die geschikt zijn voor de specifieke locatie. De werkgeversbenadering bestaat uit maatregelen op zowel individueel als organisatorisch niveau en omvat zowel “harde maatregelen” als “zachte maatregelen” (Cairns et al., 2008). De mobiliteitsmanagementmaatregelen bestaan uit drie categorieën: het aanbieden en stimuleren van alternatieve vervoerswijzen, het ontmoedigen van individueel autogebruik en overige niet vervoer-gerelateerde maatregelen (Meyer, 1999) (Tabel 2.2).

Tabel 2.2 Overzicht mobiliteitsmanagementmaatregelen per categorie met voorbeelden (product)*

Categorie	Soort	Type	Maatregelen
1 Aanbieden en stimuleren van alternatief vervoer	Wandelen	Hard	Betere faciliteiten op/aangrenzend aan de werklocatie (verlichting, voetgangersoversteken en wandelpaden).
		Zacht	Stimuleren van wandelen (wandelkaarten) en belonen van wandelaars (vouchers voor sportwinkels).
	Fietsen	Hard	Bedrijfsfietsen aanbieden, betere faciliteiten (douches, fietspaden, kleedkamers, fietsenstallingen).
		Zacht	Stimuleren van fietsgebruik (gratis onderhoud), korting of lening op aankoop van fietsen, kilometervergoeding.
	Openbaar vervoer	Hard	Nieuwe services en verbindingen, shuttlebussen.
		Zacht	Verstrekken van reisadvies en subsidiëren ov-gebruik.
	Carpoolen	Hard	Gereserveerde parkeerplaatsen voor carpoolers, thuiskomgarantie.
		Zacht	Carpooldatabase, aanmoedigingspremie voor carpoolers.
	Multimodaal	Zacht	Multimodaal mobiliteitsbudget t.b.v. vrije mobiliteitskeuze.
2 Ontmoedigen	Disincentives	Hard	Reduceren aantal parkeerplaatsen/parkeervergunningen, betaald parkeren invoeren, aantal bedrijfswagens reduceren.
3 Niet vervoer-gerelateerd	Flexibiliteit	Zacht	Flexibele werktijden, telewerken en teleconferenties.
	Cultuur	Zacht	Autovrije cultuur creëren (nieuwsbrieven, campagnes).
	Implementatie	Zacht	Interne transportcoördinator aanstellen voor implementatie.
	Locatie	Zacht	Sturen op goed bereikbare werklocaties in het geval van relocatie.

* Gebaseerd op (Dickinson et al., 2003; Enoch & Zhang, 2012; Kingham, 2001; Roby, 2010; Rye, 2002; Sloman, 2004; Soder & Peer, 2018; Van Malderen et al., 2010; Van Malderen et al., 2012; Vanoutrive et al., 2010).

■ Fase 3 – Uitvoering

In deze fase wordt er, na goedkeuring van de initiator alsmede andere stakeholders, gestart met de implementatie van de geselecteerde mobiliteitsmanagementmaatregelen (het product) en de uitrol van het mobiliteitsbeleid (Kepaptsoglou et al., 2012; Meiklejohn & Wake, 2007; Rye, 2002). De

mobilitéitsmanagementmaatregelen worden veelal gecombineerd ingevoerd, waarbij een of meer “zachte maatregelen” de “harde maatregelen” ondersteunen (Kepaptsoglou et al., 2012; Meiklejohn & Wake, 2007). De uitvoeringsfase is afhankelijk van de beoogde planning en beschikbare budgetten van de werkgever. Het is essentieel om het proces van implementatie goed voor te bereiden en te documenteren, zodat monitoring plaats kan vinden in de volgende fase (Kepaptsoglou et al., 2012).

▪ **Fase 4 – Evaluatie**

De vierde en laatste fase omvat het monitoren en evalueren van de vorderingen op het gebied van de mobiliteitsmanagementmaatregelen, de mobiliteitsstrategie en de samenwerking met de stakeholders (Kepaptsoglou et al., 2012). Deze resultaten kunnen leiden tot een nieuwe mobiliteitsbehoefte (Kepaptsoglou et al., 2012) of tot het besluit om de aanpak wel of niet door te zetten (Rye, 2002). Uit onderzoek is gebleken dat de initiële motieven om een werkgeversbenadering op te zetten niet hetzelfde zijn als de motieven die een werkgeversbenadering op de lange termijn in stand houden. Dit betekent dat er voor het doorontwikkelen van de werkgeversbenadering flexibele en adaptieve sturing nodig is (Roby, 2010).

B. Fase overstijgend

▪ **Terugval**

Naast de vier opeenvolgende fasen beschrijft het transtheoretisch model ook factoren die kunnen leiden tot terugval en stagnatie in het proces. Enoch en Zhang (2012) en Rye (2002) onderscheiden belemmeringen in de interne organisatie van een werkgever (zoals een capaciteitstekort, financieel tekort of het wegvallen van motieven voor het opstellen van een werkgeversbenadering); slechte kwaliteit van alternatieve vervoerswijzen (vooral bij openbaar vervoer); gebrek aan kennis over het proces van een werkgeversbenadering en gebrek aan inspirerende voorbeeldprojecten; gebrek aan subsidiering en overheidsregulering; en, het inzicht dat kleine bedrijven weinig slagvaardig kunnen zijn in het realiseren van maatregelen.

▪ **Doorontwikkeling**

Waar in het transtheoretisch model gesproken wordt van terugval (Enoch & Zhang, 2012; Rye, 2002) kent het QMSMM model een feedback loop (Goetsch & Stanley, 2006). Dit houdt in dat er op basis van de evaluatie (fase 4) besloten wordt over de voortgang van het programma. Afhankelijk van de opgedane ervaring en de resultaten van de mobiliteitsmanagementmaatregelen ontstaan er nieuwe motieven voor een werkgeversbenadering (fase 1), een nieuwe mobiliteitsbehoefte (fase 2) of een nieuwe wens voor mobiliteitsbeleid (fase 2) waar vervolgens mee aan de slag gegaan kan worden (Kepaptsoglou et al., 2012; Rye, 2002). Een soortgelijk keuzemoment zit ook in het transtheoretisch model waarbij in fase 4 (evaluatie) besloten wordt de aanpak wel of niet door te zetten (Rye, 2002).

2.1.5 Van een individuele naar een collectieve werkgeversbenadering

In het merendeel van de literatuur wordt onderzoek gedaan naar de werkgeversbenadering waarbij één werkgever een plan opzet in samenwerking met operationele en ambtelijke partners. Er zijn echter een aantal uitzonderingen die naar groeps- of gebiedsbrede benaderingen met meerdere werkgevers hebben gekeken (Enoch et al., 2007; Enoch & Zhang, 2012; Ferguson, 2018; Rye, 2002). Deze collectieve werkgeversbenadering – *local travel plan groups* genoemd in het Engels – is actief vanaf de jaren negentig in de Verenigde Staten in de vorm van *Transportation Management Associations* (Ferguson, 2018) en sinds het begin van de 21^{ste} eeuw in het Verenigd Koninkrijk (Enoch & Zhang, 2012). Over de aanwezigheid van een collectieve werkgeversbenadering in Nederland is in de literatuur niets bekend. De collectieve werkgeversbenadering wordt in de internationale literatuur breed gedefinieerd als “*elke groep van organisaties die samenkomt om middelen en ideeën te delen voor het opstellen en implementeren van een pakket aan mobiliteitsmanagementmaatregelen in hun omgeving*” (Enoch et al., 2007, p. 25). Hierbij voeren diverse werkgevers samen mobiliteitsmanagementmaatregelen uit. De groepen ontstaan meestal op basis van geografische

nabijheid (zoals het geval is op een bedrijventerrein of in een wijk) of op sectorale basis (bijvoorbeeld scholen of ziekenhuizen) (Enoch & Zhang, 2012).

In de beschikbare literatuur worden alleen de voordelen van de collectieve werkgeversbenadering ten opzichte van de individuele werkgeversbenadering beschreven. Er is geen onderzoek gedaan naar de mogelijke nadelen van de collectieve werkgeversbenadering. De voordelen hangen voornamelijk samen met de voordelen van samenwerking. Zo draagt samenwerking bij aan het vergroten van het bewustzijn van de betrokken werkgevers, het bouwen van moraal tussen bedrijven en helpt het bij de lobby richting aanbieders van vervoerdiensten (voor maatregelen zoals shuttlebussen, autodelen, et cetera) (Rye, 2002). Samenwerking tussen werkgevers faciliteert de uitwisseling van informatie, ideeën en praktijkvoorbeelden en zorgt ervoor dat dubbel werk vermeden wordt, wat wel het geval zou zijn als meerdere organisaties mobiliteitsmaatregelen ontwikkelen voor eenzelfde locatie. Daarnaast resulteert samenwerking in een reductie van de benodigde tijdsinspanning en (financiële) middelen en kan de collectieve werkgeversbenadering ervoor zorgen dat kleinere organisaties kunnen deelnemen aan de maatregelen van grotere organisaties (Cairns et al., 2008; Enoch & Zhang, 2012; Ferguson, 2018). Enoch en Zhang (2012) vullen aan dat werkgevers in samenwerking meer kunnen bereiken dan individuele werkgevers, omdat ze samen meer investeringsmogelijkheden hebben en politiek sterker staan. Daarnaast zorgt groepsvorming voor het ruimtelijk opschalen van mobiliteitsmaatregelen van locatiegerichte maatregelen naar gebiedsbrede initiatieven. Door samenwerking ontstaat er daarnaast een nieuw communicatieniveau tussen diverse sectoren (bedrijven, aanbieders, omwonenden, gemeenten, forenzen), waarbij in gezamenlijkheid gezocht wordt naar een maximalisatie van voordelen voor alle partijen (Enoch & Zhang, 2012). Voor lokale overheden zitten er ook voordelen aan de samenwerking van werkgevers. Zo hebben lokale overheden via de collectieve werkgeversbenadering één aanspreekpunt voor meerdere bedrijven. Ook kunnen partijen in samenwerking tot nieuwe ideeën komen waar lokale overheden mogelijk niet aan gedacht hadden (Enoch et al., 2007; Ferguson, 2018).

Ondanks dat de collectieve werkgeversbenadering vanwege haar omvangrijke voordelen ten opzichte van de individuele benadering gezien wordt als geschikte opschalingsmogelijkheid voor de individuele werkgeversbenadering richting de toekomst (Cairns et al., 2008; Enoch & Zhang, 2012), is er geen onderzoek gedaan naar hoe deze voordelen gerealiseerd kunnen worden. Er is niets bekend over de vormgeving van het proces en de effectiviteit van dit proces. Daarnaast worden er geen mogelijke nadelen of risico's van samenwerking in de collectieve werkgeversbenadering benoemd. Om deze leemte te vullen wordt in de volgende paragraaf de theorie van interorganisationale samenwerking gepresenteerd. Door deze theorie te combineren met de beschikbare literatuur omtrent de individuele werkgeversbenadering ontstaat er een theoretische inkadering van de vormgeving, effectiviteit en voor- en nadelen van de collectieve werkgeversbenadering.

2.2 De werkgeversbenadering als samenwerkingsvorm

Waar de eerste paragraaf de nadruk legt op de context, definitie en vormgeving van de individuele werkgeversbenadering en de voordelen van de collectieve werkgeversbenadering toelicht, gaat deze paragraaf in op de samenwerking tussen de werkgevers binnen de collectieve werkgeversbenadering. Deze samenwerking wordt beschouwd als vorm van interorganisationale samenwerking met de daarbij horende niveaus, effectiviteitsfactoren en de toegevoegde waarde en risico's.

2.2.1 De collectieve werkgeversbenadering als interorganisationale samenwerkingsvorm

Samenwerking wordt door Gray (1989, p. 5) gedefinieerd als: *“een proces waarbij partijen die verschillende aspecten van een probleem zien, constructief hun verschillen kunnen onderzoeken en oplossingen zoeken die verder gaan dan hun eigen beperkte visie op wat mogelijk is”*. Uit deze definitie blijkt dat samenwerking een proces is waarbij meerdere partijen betrokken zijn en waarbij in gezamenlijkheid naar een oplossing gezocht wordt. Samenwerking is een veel en langdurig onderzocht thema in een breed scala aan wetenschapsdomeinen, zoals in de sociologie, politiek, economie, organisatiepsychologie, managementwetenschappen, bestuurskunde, bedrijfskunde en economische geografie (Hardy, Phillips & Lawrence, 2003; Huxham & Vangen, 2005). Samenwerking wordt veelal

onderzocht binnen een van deze domeinen met een focus op casestudie-onderzoek of op een bepaalde vorm van samenwerking (Ansell & Gash, 2008). Ondanks dat samenwerking over het algemeen vergelijkbaar gedefinieerd wordt, verschilt het doel en de inrichting van het samenwerkingsproces per case. Elke samenwerking is uniek (Huxham & Vangen, 2005), waardoor er weinig literatuur omtrent samenwerking in generieke zin bestaat (Ansell & Gash, 2008; Huxham & Vangen, 2005).

De samenwerking die centraal staat binnen dit onderzoek naar de collectieve werkgeversbenadering kenmerkt zich door samenwerking tussen organisaties. In de literatuur bestaat er een veelheid aan begrippen die een vergelijkbare vorm van samenwerking omschrijven: partnerships, coalities, consortia, allianties, publiek-private samenwerking, et cetera (Cropper, Ebers, Huxham & Ring, 2008; Gajda, 2004; Hardy et al., 2003; Popp et al., 2015). Omdat de samenwerking in dit onderzoek nog niet gekarakteriseerd is, wordt gefocust op het overkoepelende begrip voor al deze vormen van samenwerking: interorganisationale samenwerking (Cropper et al., 2008).

Bij interorganisationale samenwerking werken meerdere organisaties samen aan het realiseren van een gemeenschappelijk doel of opgave, maar blijven de organisaties elk autonoom, onafhankelijk en in het bezit van afzonderlijke belangen (Cropper et al., 2008). Interorganisationale samenwerking kenmerkt zich daarnaast door samenwerking tussen organisaties in plaats van individuen en door de afwezigheid van markt- of hiërarchische controlemechanismen (Hardy et al., 2003; Huxham & Vangen, 2000; Phillips, Lawrence & Hardy, 2000; Provan & Kenis, 2008; Vangen, Hayes & Cornforth, 2015). De organisaties kunnen zowel publiek als privaat zijn en de omvang van het aantal deelnemende organisaties kan variëren van twee organisaties tot een groot aantal organisaties in netwerkverband (Cropper et al., 2008). De definitie van interorganisationale samenwerking die centraal staat in dit onderzoek is gebaseerd op Cropper et al. (2008), Provan en Kenis (2008) en Sullivan en Skelcher (2002) en luidt: *een activiteit tussen drie of meerdere autonome organisaties gericht op het realiseren van zowel eigen doelen als organisatie overstijgende, gemeenschappelijke doelen*. De autonome organisaties zijn werkgevers en de doelen zijn gericht op het stimuleren en beïnvloeden van duurzaam woon-werkreisgedrag en dienstreizen onder werknemers.

2.2.2 De niveaus van interorganisationale samenwerking

Interorganisationale samenwerking is een overkoepelend begrip voor vele vormen van samenwerking (paragraaf 2.2.1). Om de collectieve werkgeversbenadering in te kunnen kaderen is het van belang het begrip interorganisationale samenwerking verder toe te lichten. Omdat het proces en de vormgeving van de werkgeversbenadering centraal staan in dit onderzoek is gekozen om onderscheid te maken naar niveaus van samenwerking. Deze niveaus van samenwerking zijn opeenvolgend en bestaan in elke vorm van samenwerking. Diverse auteurs hebben deze niveaus proberen te duiden en onderscheiden tussen de drie en vijf niveaus (Hogue, 1995; Gajda, 2004; Frey et al., 2006). Voor dit onderzoek is er gekozen voor een model met vier duidelijk te onderscheiden niveaus: informatienetwerken, ontwikkelingsnetwerken, dienstverleningsnetwerken en actienetwerken (Agranoff, 2003; McGuire, 2006). Informatienetwerken bestaan uit een groot aantal deelnemers die onderling alleen informatie uitwisselen en overleggen voor wederzijds voordeel, begrip en draagvlak. De deelnemende partijen hebben geen gemeenschappelijk doel, maar kunnen allemaal profiteren van de informatie die gedeeld wordt. Elke vorm van actie is vrijwillig en individueel (Agranoff, 2003; Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006; Cross, Dickmann, Newman-Gonchar & Fagan, 2009; Frey et al., 2006; Gajda, 2004; Hogue et al., 1995; Leung, 2013). Ontwikkelingsnetwerken combineren informatie-uitwisseling met educatie. Door het inbrengen van (externe) kennis en expertise wordt het vermogen van organisaties om oplossingen te selecteren en implementeren verbeterd. De implementatie van oplossingen vindt opnieuw plaats op individuele basis (Agranoff, 2003; McGuire, 2006; Popp et al., 2015). In dienstverleningsnetwerken worden er actief strategieën, informatie, ervaring, contacten, et cetera uitgewisseld tussen de organisaties waardoor er programma's op netwerkniveau opgesteld kunnen worden. De programma's berusten op onderling overeengekomen doelstellingen, maar worden wederom geïmplementeerd door individuele organisaties (Agranoff, 2003; Frey et al., 2006; Leung, 2013; Popp et al., 2015). In actienetwerken wordt er collectief actie genomen op netwerkniveau. Deze actie heeft als doel om een gedeelde visie en collectieve doelen te

bereiken door wederzijdse betrokkenheid van organisaties (Cross et al., 2009; Gajda, 2004; Hogue et al., 1995).

2.2.3 De effectiviteit van interorganisationale samenwerking

Om de effectiviteit van interorganisationale samenwerking te bepalen hebben diverse auteurs, op basis van literatuuronderzoek en eigen onderzoek, een raamwerk voor effectieve of succesvolle interorganisationale samenwerking op te stellen. Een veelgebruikt raamwerk is dat van Mattessich et al. (2001). Zij zijn op basis van uitgebreid literatuuronderzoek en meta-analyse gekomen tot een raamwerk genaamd de *Wilder Collaboration Factors Inventory* (WCFI). De WCFI is gericht op het proces van samenwerken en kent zes categorieën die het succes van samenwerking beïnvloeden: doelstelling, communicatie, proces en structuur, deelnemers, omgeving en middelen. Ondanks dat het raamwerk continue in ontwikkeling is, hebben diverse auteurs de WCFI positief getoetst op validiteit voor hun casestudie-onderzoek (Ales, Rodrigues, Snyder & Conklin, 2011; Perrault, McClelland, Austing & Sieppert, 2011, Townsend & Shelley, 2008). Wegens het exploratieve karakter van dit onderzoek worden de zes categorieën van Mattessich et al. (2001) in breedste zin toegelicht.

- **Doelstelling**

Voor effectieve en succesvolle interorganisationale samenwerking moet er – aan het begin van de samenwerking – samen een gedeelde visie en een gemeenschappelijk doel opgesteld worden dat duidelijk is voor elk deelnemend lid en zijn of haar organisatie. Deze visie en doelstellingen moeten uniek zijn voor de samenwerking, maar aansluiten bij de visie en het beleid van iedere individuele organisatie. Daarnaast moet de visie of doelstelling aantrekkelijk genoeg zijn dat elke deelnemende organisatie wil bijdragen aan de realisatie. Een combinatie van korte- en lange termijn doelstellingen zorgt veelal voor een grotere mate van motivatie (Ales et al., 2011; Huxham & Vangen, 2005; Mattessich et al., 2001).

- **Communicatie**

Communicatie is een tweede essentiële factor voor effectieve interorganisationale samenwerking aangezien het zorgt voor de creatie en het behoud van relaties tussen deelnemende organisaties. In de beginfase van samenwerking is communicatie belangrijk voor het benaderen van deelnemers, het uitwisselen van ideeën en het komen tot een gedeelde visie of doelstelling. In een later stadium zorgt communicatie voor de instandhouding van de samenwerking en het uitwisselen van kennis en ervaring. De mate waarin communicatie frequent, open en consistent plaatsheeft beïnvloedt het succes van samenwerking. Daarnaast is het van belang dat er zowel formeel als informeel (via persoonlijk contact) gecommuniceerd wordt tussen de deelnemende organisaties en dat de gebruikte communicatiemiddelen aansluiten bij de samenstelling van de groep (Ales et al., 2011; Perrault et al., 2011; Mattessich et al., 2001).

- **Proces en structuur**

Interorganisationale samenwerking is in zichzelf al een proces. Desondanks wordt het succes van de samenwerking bepaald door de inrichting en structuur. Het proces en de structuur van de samenwerking zouden moeten aansluiten bij de gedeelde visie en doelstellingen en de mogelijkheden bieden voor kennisuitwisseling, overleg en de inbreng van expertise (Vangen et al., 2015). Het proces moet daarnaast zo ingericht zijn dat er zonder hiërarchie overlegd kan worden (Gray, 1989). Het proces en de structuur kunnen direct en indirect vastgelegd worden in notulen, e-mails of plannings, maar moeten ook voldoende adaptief zijn om mee te bewegen met de fase en vormgeving waarin de werkgeversbenadering zich bevindt (Ales et al., 2011; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011; Popp et al., 2015; Vangen et al., 2015).

- **Deelnemers**

Deelnemers (ook wel stakeholders genoemd) zijn de personen die een organisatie vertegenwoordigen binnen de interorganisationale samenwerking. Toegewijde deelnemers zijn een essentiële factor voor succesvolle samenwerking. Toegewijd slaat enerzijds op de mate waarin deelnemers bereid zijn mee te werken aan de gedeelde visie en doelstellingen en het niveau van kennis en expertise van een deelnemer. Anderzijds slaat het op de mogelijkheden van een

deelnemer om informatie en middelen te organiseren binnen de eigen organisatie (Ales et al., 2011; Emerson et al., 2011; Gray, 1989; Mattessich et al., 2001). In het betrekken van partijen moet gezien worden of er deelnemers zijn die beide capaciteiten bezitten. Als dat niet het geval is, moet er gekozen worden tussen deelnemers met veel kennis en commitment en deelnemers met meer daadkracht (Purdy, 2012). De totale groep van deelnemers moet voldoende groot zijn om over voldoende capaciteiten te beschikken, maar niet zo groot dat dit leidt tot problemen met coördinatie. Daarnaast moet de groep een afspiegeling zijn van de benodigde vaardigheden, relaties en ervaring om de gedeelde visie en doelstellingen te behalen (Ales et al., 2011; Huxham & Vangen, 2005).

- **Omgeving**

Omgevingsfactoren bestaan uit de ervaring van deelnemers in eerdere samenwerking, de (reeds bestaande) relaties tussen de organisaties in de interorganisatiele samenwerking en uit externe factoren zoals overheidsbeleid, regelgeving en het sociale en economische klimaat (Ales et al., 2011; Mattessich et al., 2001; Townsend & Shelley, 2008). Omgevingsfactoren kunnen bijdragen aan het ontstaan van een samenwerking, maar kunnen een samenwerking ook ondersteunen of belemmeren (Ales et al., 2011).

- **Middelen**

De laatste factor zijn de beschikbare middelen voor interorganisatiele samenwerking. Deze bestaan uit zowel financiering als tijd en ondersteuning (Ales et al., 2011; Emerson et al., 2011; Mattessich et al., 2001). De ondersteuning heeft de vorm van een leider die beschikt over inhoudelijke kennis, interpersoonlijke communicatieve vaardigheden en die de samenwerking kan coördineren (Ales et al., 2011; Purdy, 2012).

2.2.4 Interorganisatiele samenwerking: toegevoegde waarde en risico's

Toegevoegde waarde wordt in dit onderzoek geformuleerd in lijn met de definitie van samenwerkingsvoordeel (Popp et al., 2015). Toegevoegde waarde is het behalen van positieve resultaten in samenwerkingsverband, die niet bereikt zouden kunnen worden door een individuele organisatie. Dit voordeel hangt samen met de effectiviteitsfactoren, aangezien deze factoren de positieve uitkomsten van interorganisatiele samenwerking bepalen en beïnvloeden. Vanuit de literatuur worden er een aantal voordelen en risico's van interorganisatiele samenwerking benoemd. De voordelen kunnen beschouwd worden als van toegevoegde waarde.

- **Voordelen van interorganisatiele samenwerking**

Aangezien interorganisatiele samenwerking een veelheid aan vormen kent, is er een breed scala aan voordelen mogelijk. De meest genoemde voordelen zijn het hebben van een gedeeld risico en het delen van middelen (financiën, materialen). Gedeeld risico betekent dat bedrijven, doordat ze samenwerken, per bedrijf een kleiner risico lopen bij tegenslagen. Dit bevordert creativiteit en innovatie (Huxham & Vangen, 2005; Popp et al., 2015). Het delen van middelen stelt organisaties in staat om in gezamenlijkheid een grotere capaciteit aan middelen, zoals financiën, materialen en tijd te verkrijgen. Elke organisatie levert een deel van de middelen (in geld of personeel), waardoor er in totaal een grote hoeveelheid ontstaat (Bryson, Crosby & Stone, 2006; Hardy et al., 2003; McQuaid, 2010; Provan & Lemaire, 2012). Ook kent samenwerking voordelen op het gebied van efficiëntie. Zo kunnen organisaties in samenwerking schaalvoordelen behalen en kunnen middelen en producten door meerdere organisaties gebruikt worden (McQuaid, 2010; Popp et al., 2015; Provan & Kenis, 2008; Provan & Lemaire, 2012). Samenwerking tussen (meerdere) grote partijen kan ook leiden tot een sterkere positie als collectief. Als een netwerk uit een groot en divers aantal partijen bestaat, zijn ze in staat om meer druk uit te oefenen naar externe partijen dan dat ze individueel zouden kunnen doen (Popp et al., 2015; Provan & Lemaire, 2012). Waar samenwerking vaak ook voor geroemd wordt, is de mogelijkheid om onderling informatie uit te wisselen en samen tot nieuwe ideeën en strategieën te komen. Informatiedeling kan gezien worden als een relatie met een zender en meerdere ontvangers, waarbij de zender zijn of haar bestaande kennis overdraagt aan de ontvangers. In het geval van gezamenlijk leren, ontstaat er als resultaat van discussie en overleg nieuwe kennis, die geen enkele organisatie reeds in huis had. Dit

kan worden beschouwd als innovatie (Bryson et al., 2006; Hardy et al., 2003; Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010; Provan & Lemaire, 2012).

▪ **Risico's van interorganisationale samenwerking**

De keerzijden van collectieve samenwerking worden omschreven als risico's, beperkingen en uitdagingen. Op collectief niveau blijkt dat het noodzakelijk is om het doel van de samenwerking te definiëren, opdat deelnemers hetzelfde voor ogen hebben. Als dit niet goed gedaan wordt, bestaat het risico dat samenwerking als doel op zich zien wordt, wat nadelig is voor de uitkomsten (Dickinson & Glasby, 2010). Het is daarnaast een uitdaging om samenwerking tot het gewenste resultaat te laten leiden als organisaties niet eerlijk zijn over hun individuele prioriteiten en motivaties voor deelname. Deze onduidelijkheid in individuele motieven kan leiden tot conflicten omtrent de doelstellingen en uitkomsten van samenwerking (Bryson et al., 2006; Dickinson & Glasby, 2010; McQuaid, 2010; Popp et al., 2015). Een andere reden voor een mogelijk conflict in samenwerking wordt gevormd door verschillen in de bedrijfscultuur van organisaties. Als organisaties processen op een dermate andere manier doorlopen of gewend zijn aan een andere manier van besluitvorming, kan dit leiden tot onenigheid binnen de samenwerking (Bryson et al., 2006; Popp et al., 2015; Provan & Lemaire, 2012). Een andere moeilijkheid kan worden gevormd door een gebrek aan verantwoordelijkheid. Als het onduidelijk is wat iedereens taak is binnen de samenwerking, bestaat het risico op 'free-riders', waarbij een (of meerdere organisaties) meeliften op het werk van de andere organisaties (Popp et al., 2015; Provan & Lemaire, 2012). De verschillen qua positionering, kennis en ervaring van de deelnemers kunnen het proces afremmen, zowel qua inhoud als qua daadkracht binnen de individuele organisaties (Bryson et al., 2006; Huxham & Vangen, 2005; Popp et al., 2015). Een laatste nadeel van samenwerking kan zijn dat het veel tijd en geld kost (McQuaid, 2010). Vooral organisaties die in meerdere netwerken opereren zullen hierdoor afgeremd kunnen worden in deelname aan alle activiteiten of processen (Provan & Lemaire, 2012).

Een grote uitdaging voor interorganisationale samenwerking is het behoud van de samenwerking. De factoren die hierboven al genoemd zijn, dragen deels bij aan het wel of niet behouden. Het behoud wordt daarnaast beïnvloed door de omgeving waarin een samenwerking actief is en door het netwerk zelf. Als een netwerk zich ontwikkelt, dient het zich continue aan te passen aan deze ontwikkeling (Popp et al., 2015). Dit maakt dat het proces van samenwerking een belangrijk aandachtspunt vormt.

2.3 Conceptueel model

In de vorige twee paragrafen stond de theorie omtrent de (collectieve) werkgeversbenadering en interorganisationale samenwerking centraal. In deze paragraaf wordt een samenvattend overzicht van het theoretisch kader gepresenteerd aan de hand van een voorlopige, theoretische beantwoording van de deelvragen van dit onderzoek. Daarnaast worden de besproken theorieën aan elkaar gekoppeld in het conceptueel model.

2.3.1 Samenvattend overzicht

Op basis van de informatie uit het theoretisch kader kan een voorlopige beantwoording van twee van de drie deelvragen geformuleerd worden. De beantwoording kan worden gezien als gefocuste samenvatting van het theoretisch kader aangevuld met conclusies over de bruikbaarheid van de geanalyseerde theorie.

• **Deelvraag 1: Hoe wordt de collectieve werkgeversbenadering gekenmerkt en vormgegeven?**

Uit het theoretisch kader blijkt dat er tot op heden nog geen onderzoek is gedaan naar de kenmerken en vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering. De collectieve werkgeversbenadering kan gedefinieerd worden als: *“elke groep van organisaties die samenkomt om middelen en ideeën te delen voor het opstellen en implementeren van een pakket aan mobiliteitsmanagement-maatregelen in hun omgeving”* (Enoch et al., 2007, p. 25). Hierbij is het belangrijk onderscheid te maken tussen het proces (de werkgeversbenadering) en de

mobiliteitsmanagementmaatregelen (het product) (Cairns et al., 2008; Enoch & Zhang, 2012). De definitie komt overeen met de definitie van de individuele benadering: een strategie voor bedrijven en organisaties om duurzaam woon-werkreisgedrag en dienstreizen onder werknemers te beïnvloeden en te stimuleren. Aangezien de theoretische onderbouwing voor de collectieve werkgeversbenadering ontbreekt wordt, in lijn met het exploratieve karakter van dit onderzoek, de assumptie gedaan dat de collectieve werkgevers-benadering hetzelfde proces doorloopt als de individuele variant. Dit proces bestaat uit vier opeenvolgende fasen: ontstaan, voorbereiding, uitvoering en evaluatie en twee fase overstijgende elementen: terugval en doorontwikkeling (Kepaptsoglou et al., 2012; Rye, 2002) met bijbehorende kenmerken (tabel 2.1). Aan de hand van empirische data zal deze onderzoeksvraag in volledigheid beantwoord worden en zal verkend worden of deze assumptie juist is.

- **Deelvraag 2: Wat zijn de kenmerken van effectieve interorganisationale samenwerking?**

Interorganisationale samenwerking wordt binnen dit onderzoek gedefinieerd als een activiteit tussen drie of meerdere organisaties gericht op het realiseren van een organisatie-overstijgend gemeenschappelijk doel (Cropper et al., 2008; Provan & Kenis, 2008; Sullivan & Skelcher, 2002). Bij deze vorm van samenwerking werken meerdere organisaties samen aan het realiseren van een gemeenschappelijk doel, maar blijven de organisaties elk autonoom, onafhankelijk en in het bezit van afzonderlijke belangen (Cropper et al., 2008). In dit onderzoek worden vier niveaus van interorganisationale samenwerking onderscheiden: informatienetwerken, ontwikkelingsnetwerken, dienstverleningsnetwerken en actienetwerken (Agranoff, 2003; McGuire, 2006). Deze vier niveaus zijn niet bepalend voor de effectiviteit van de werkgeversbenadering, maar beïnvloeden wel de vormgeving van de samenwerking. De effectiviteit van interorganisationale samenwerking wordt binnen dit onderzoek gezien vanuit het Wilder Collaboration Factors Inventory (WCFI) raamwerk en kent zes factoren: doelstelling, communicatie, proces en structuur, deelnemers, omgeving en middelen (Mattessich et al., 2001). De WCFI factoren bestaan uit kenmerken die de effectiviteit van interorganisationale samenwerking bepalen. Het WCFI raamwerk is door diverse auteurs positief getest op casestudie-onderzoek (Ales et al., 2011; Perrault et al., 2011, Townsend & Shelley, 2008), waardoor de aanname wordt gedaan dat het eveneens toepasbaar is op de cases in dit onderzoek.

- **Deelvraag 3: Welke elementen zijn bepalend voor de toegevoegde waarde van interorganisationale samenwerking in de Brabantse werkgeversbenadering?**

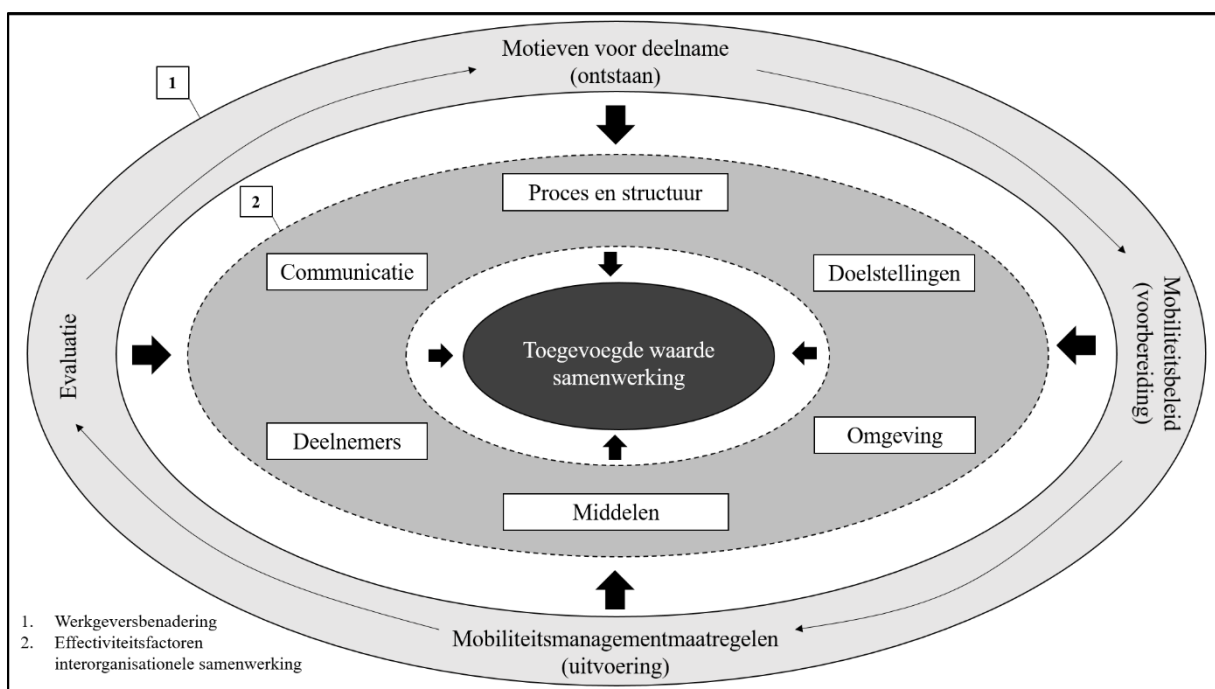
De derde deelvraag koppelt de concepten van de (collectieve) werkgeversbenadering aan de theorie van interorganisationale samenwerking. Er wordt hierbij aangenomen dat de collectieve benadering een vorm van interorganisationale samenwerking is. Om de factoren te bepalen die de toegevoegde waarde van interorganisationale samenwerking beïnvloeden, worden de zes WCFI factoren benut. De toegevoegde waarde hangt samen met de score op deze factoren, maar ook met in hoeverre de doelstelling van de (collectieve) werkgeversbenadering gerealiseerd wordt. De toegevoegde waarde van samenwerking zit in het behalen van positieve resultaten in samenwerkingsverband die niet bereikt zouden kunnen worden door een individuele organisatie (Popp et al., 2015). Dit leidt tot de aanname dat de toegevoegde waarde van samenwerking binnen de collectieve werkgeversbenadering bestaat uit het bereiken van positieve resultaten op het gebied van het stimuleren en beïnvloeden van duurzaam woon-werkreisgedrag en dienstreizen onder werknemers die niet bereikt zouden worden door een individuele organisatie (Cairns et al., 2008; Enoch, 2012; Popp et al., 2015; Roby, 2010; Rye, 2002). Aan de hand van de empirische data wordt getoetst of beide aannames juist zijn.

2.3.2 Conceptueel model

De centrale onderzoeksvraag – **Wat bepaalt de toegevoegde waarde van samenwerking tussen meerdere organisaties in de collectieve werkgeversbenadering binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk?** – heeft een exploratief karakter. Zoals uit het theoretisch kader gebleken is, is er

tot op heden geen onderzoek gedaan naar de meerwaarde van samenwerking binnen de werkgeversbenadering. Om deze relatie te kunnen onderzoeken is er een conceptueel model opgesteld.

Het conceptueel model (figuur 2.1) bestaat uit drie ringen die elkaar van buiten naar binnen toe beïnvloeden. De buitenste ring (1) bestaat uit het *proces van de werkgeversbenadering*. In dit onderzoek wordt verondersteld dat de theorie omtrent de individuele werkgeversbenadering toepasbaar is op de collectieve werkgeversbenadering. Hierdoor gelden de fasen van de individuele benadering (ontstaan, voorbereiding, uitvoering en evaluatie) ook voor het proces van de collectieve werkgeversbenadering. De vier fasen vormen een cyclisch proces dat sterk adaptief is (Kepaptsoglou et al., 2012). Het grote verschil tussen de individuele en de collectieve werkgeversbenadering is dat er binnen de collectieve benadering sprake is van samenwerking tussen meerdere partijen. De *toegevoegde waarde van deze samenwerking* (binnenste ring) is om positieve resultaten te behalen die niet bereikt zouden worden door een individuele organisatie (Popp et al., 2015). De positieve resultaten zijn in dit onderzoek maatregelen die duurzaam woon-werkreisgedrag en dienstreizen onder werknemers stimuleren en beïnvloeden (Cairns et al., 2008; Enoch, 2012; Roby, 2010; Rye, 2002). De mate waarin deze resultaten bereikt worden is afhankelijk van de zes *effectiviteitsfactoren van interorganisationale samenwerking* (2). Deze factoren bestaan uit doelstelling, communicatie, proces en structuur, deelnemers, omgeving en middelen. De aanname in dit onderzoek is dat het *proces van de werkgeversbenadering* (1) de *effectiviteitsfactoren van samenwerking* (2) beïnvloedt. De score per factor bepaalt vervolgens de *toegevoegde waarde* van samenwerking in de collectieve werkgeversbenadering (binnenste ring). Deze aanname vormt de rode draad van dit onderzoek. De mate van beïnvloeding tussen de ringen is onduidelijk evenals de relatie tussen de individuele fasen en de individuele effectiviteitsfactoren. Het conceptueel model veronderstelt dat het proces van de werkgeversbenadering de effectiviteit van interorganisationale samenwerking beïnvloedt, maar doet geen uitspraken over de relatie tussen losse elementen. De effectiviteitsfactoren bepalen vervolgens de mate van *toegevoegde waarde*.



Figuur 2.1 Conceptueel model

In het resultatenhoofdstuk (hoofdstuk 4) zullen per case de vier fasen van de werkgeversbenadering toegelicht worden om de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering te kenmerken (paragraaf 4.2.2 en 4.3.2). Vervolgens wordt de effectiviteit van de interorganisationale samenwerking besproken (paragraaf 4.2.3 en 4.3.3). Hierbij wordt aangenomen dat het proces van de werkgeversbenadering in haar totaliteit de zes losse effectiviteitsfactoren beïnvloedt. Dit omdat het

proces een cyclisch karakter heeft, waardoor elke procesfase van invloed is op de individuele effectiviteitsfactoren. In hoofdstuk 5 worden de resultaten gekoppeld aan de theorie waardoor de deelvragen beantwoord kunnen worden.

3. Methodologie

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verschaffen in de toegevoegde waarde van samenwerking tussen werkgevers in de collectieve werkgeversbenadering. Dit hoofdstuk dient als toelichting op en verantwoording van de gekozen onderzoeksmethoden ten einde de onderzoeksvraag te beantwoorden.

3.1 Onderzoeksstrategie: kwalitatief casestudie-onderzoek

Om te onderzoeken wat de toegevoegde waarde van samenwerking tussen meerdere werkgevers is in de collectieve werkgeversbenadering wordt er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek kent een exploratief en beschrijvend karakter om de inrichting van samenwerking en de effectiviteit van deze samenwerking binnen de collectieve werkgeversbenadering te verkennen. Voor onderzoeken waarbij aanvankelijk onduidelijk is welke aspecten allemaal een rol spelen binnen een nieuwe relatie, is het toepassen van kwalitatieve methoden gebruikelijk (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om ervaringen van deelnemers te onderzoeken en uitspraken te doen over processen in de tijd, waardoor er algemene uitspraken over de samenhang tussen aspecten gedaan kunnen worden (Bleijenbergh, 2013; Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Omdat samenwerking in dit onderzoek in de natuurlijke omgeving onderzocht wordt en omdat het onduidelijk is welke aspecten van samenwerking een rol spelen, wordt er gebruik gemaakt van casestudie-onderzoek (Bleijenbergh, 2013; Yin, 2014). Dit in tegenstelling tot een experiment, waarbij de omgeving kunstmatig gegenereerd wordt, of een survey, waarbij de aspecten die onderzocht worden al vaststaan (Saunders et al., 2016). Bij casestudie-onderzoek worden er een of enkele cases onderzocht. In dit onderzoek zijn de cases de *communities* binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk (paragraaf 1.2). Een community wordt gedefinieerd als een *“tijdelijk samenwerkingsverband van partijen die daadwerkelijk samen aan de slag willen met het slimmer en duurzamer organiseren van mobiliteit”* (Brabant mobiliteitsnetwerk, n.d.). Aangezien interorganisationale samenwerking de eenheid van analyse vormt, is er gekozen voor meervoudig casestudie-onderzoek. Hierdoor kan de impact van samenwerking op de collectieve werkgeversbenadering vergeleken worden tussen meerdere cases, waardoor de mogelijke toegevoegde waarde van samenwerking minder contextafhankelijk gepresenteerd kan worden (Bryman, 2012).

Deze aanpak waarbij op deductieve wijze kennis over een bepaald fenomeen gegenereerd wordt is gebaseerd op een pragmatische benadering. Het verschijnsel van samenwerking wordt namelijk onderzocht op basis van de reeds bestaande literatuur omtrent de werkgeversbenadering en gekoppeld aan de kennis en ervaring die direct betrokken actoren hebben (Bleijenbergh, 2013; Saunders et al., 2016). Deze methode wordt ook wel *deductief casestudie-onderzoek* genoemd (Saunders et al., 2016). De keuze hiervoor berust op het feit dat er binnen dit onderzoek sprake is van een participatieve benadering, waarbij de onderzoeker direct betrokken is geweest binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk. Dit heeft geleid tot het directer, makkelijker en persoonlijker benaderen van respondenten, maar kan ook resulteren in de kleuring van de onderzoeksresultaten. Enerzijds gaat het Brabant mobiliteitsnetwerk uit van een sturende rol vanuit de overheden, waarbij overheden werkgevers aanzetten tot het realiseren van mobiliteitsmanagementmaatregelen. Door het onderzoek vanuit het Brabant mobiliteitsnetwerk te initiëren kunnen werkgevers zich anders opstellen tegenover de onderzoeker. Anderzijds wordt de collectieve werkgeversbenadering in dit onderzoek gezien als gepaste vorm om werkgevers duurzamer te laten reizen. Er wordt geen discussie gevoerd omtrent de geschiktheid van deze aanpak. Deze beide aannames zorgen voor kleuring van de onderzoeksresultaten. De kleuring is zoveel mogelijk beperkt door een drietal keuzes. Ten eerste heeft de onderzoeker bewust niet deelgenomen aan strategische overleggen binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk. Waar deze overleggen het netwerk top-down benaderen heeft de onderzoeker de keuze gemaakt om bottom-up onderzoek te doen en de werkgeverservaring centraal te zetten. Ten tweede heeft de onderzoeker zowel bij het benaderen van de respondenten als het interviewen van de respondenten nadrukkelijk kenbaar gemaakt dat het onderzoek op eigen initiatief plaatsheeft. De onderzoeksvragen zijn opgesteld door de onderzoeker en zijn geen opdracht vanuit het Brabant mobiliteitsnetwerk. Ten derde is de kleuring zoveel mogelijk beperkt door de resultaten vanuit een

literair kader te onderzoeken. De toetsing van de praktijk op basis van theorie past binnen de pragmatische benadering (Saunders et al., 2016).

Bij casestudie-onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een verscheidenheid aan methoden voor het verzamelen van gegevens (Saunders et al., 2016). Door een combinatie aan dataverzamelmethode toe te passen kan een verschijnsel tot in de diepte onderzocht worden en is het mogelijk om verschillende databronnen te vergelijken. Dit proces – ook wel triangulatie genoemd – kan de kwaliteit van het onderzoek vergroten (Bleijenberg, 2013). In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van meerdere kwalitatieve methoden (multi methods). Aangezien het bij casestudie-onderzoek van belang is om de context te begrijpen, wordt in het eerste deel van dit onderzoek de context geschetst. Dit gebeurt aan de hand van een inhoudsanalyse aangevuld met informatie verkregen van de Brabant mobiliteitsnetwerk coördinatoren en diepte-interviews met de community managers. Het tweede deel van het onderzoek focust op het verschijnsel van interorganisationale samenwerking en bestaat uit diepte-interviews met community leden en community managers (tabel 3.1). De taken van deze personen worden toegelicht in paragraaf 3.3.1. Door de context en ideeën achter de vormgeving van de werkgeversbenadering te spiegelen aan de ervaring met de werkgeversbenadering ontstaat inzicht in de voorspelde en gerealiseerde toegevoegde waarde van samenwerking binnen de werkgeversbenadering.

Tabel 3.1 Onderzoeksmethoden per onderzoeksfase

(1) Inkadering interorganisationale samenwerking <i>Context en vormgeving van de community aanpak</i> Netwerkniveau	(2) Interorganisationale samenwerkingspraktijk <i>Ervaringen met community aanpak</i> Community niveau
1. Inhoudsanalyse Brabants mobiliteitsnetwerk documentatie	1. Inhoudsanalyse community documentatie en mobiliteitsbeleid community leden
2. Diepte-interviews met community managers	2. Diepte-interviews met community managers en community leden

3.1.1 Caseselectie: de Brabants mobiliteitsnetwerk communities

Het onderzoek naar de toegevoegde waarde van samenwerking wordt uitgevoerd aan de hand van een meervoudige casestudie binnen de communities van het Brabant mobiliteitsnetwerk. Deze methode is uitermate geschikt voor onderwerpen waar nog niet heel veel over bekend is (Bryman, 2012). De selectie van cases vormt de sleutelfactor in casestudie-onderzoek (Saunders et al., 2016) en is gebaseerd op een aantal criteria. Ten eerste dienen de cases zich te richten op beïnvloeding van het mobiliteitsgedrag van werknemers (Roby, 2010). Ten tweede dienen de cases zich in de fase van uitvoering of evaluatie te bevinden, aangezien in deze fase alle partijen bij elkaar gekomen zijn en ervaring hebben opgedaan met de collectieve werkgeversbenadering (Kepaptsoglou et al., 2012; Rye, 2002). Ten derde dienen de cases te bestaan uit een collectieve werkgeversbenadering gebaseerd op geografische nabijheid of op sectorale basis (Enoch & Zhang, 2012).

Binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk (bmn) zijn er 13 communities actief in de provincie Noord-Brabant. Van deze 13 communities zijn 11 communities alleen gericht op gedragsbeïnvloeding van werknemers (selectie criterium 1). De uitzondering wordt gevormd door de communities *Binnenstad* en *Paleiskwartier*. De community *Binnenstad* in Den Bosch richt zich namelijk niet op werknemers, maar op bezoekers van het stadscentrum van Den Bosch. De community *Paleiskwartier* richt zich wel op werknemers, maar daarnaast ook op bewoners via de wijkorganisatie Paleiskwartier Wijkbelangen. Aangezien de werkgeversbenadering vanuit de literatuur alleen focust op werknemers, leveranciers, klanten en personeel (Rye, 2002) is besloten *Paleiskwartier* uit de selectie te verwijderen. Van de overige 11 communities zijn er negen die (nog) niet in de fase van uitvoering of evaluatie zitten (selectie criterium 2). De communities *Rosmalen*, *Veghel*, *Flight Forum* en *De Kempen* zijn nieuw en moeten nog worden opgestart (ontstaan- en voorbereidingsfase). Binnen de *A2 zone* en *Tilburg Fietst* zijn er in 2018/2019 reeds bestaande communities gefuseerd, waardoor er eveneens een nieuw proces opgestart wordt. De community *Duurzaamheid* in Den Bosch is ontstaan als overkoepelende community, waarin community leden uit de Bossche communities samen met andere geïnteresseerde organisaties op thematische basis invulling gaan geven aan duurzame mobiliteit. Deze community

bevindt zich eveneens in de opstartfase. De community *Automotive Campus* te Helmond heeft vanwege een gebrek aan urgentie stil gestaan gedurende 2018 en wordt nu opnieuw opgestart. Voor de community *High Tech Campus* is in het voorjaar van 2019 een nieuwe mobiliteitsenquête uitgezet en staat de vormgeving van het vervolgtraject ter discussie. Tot die tijd blijft de community op collectief niveau non-actief. Wat betreft geografische nabijheid of sectorale inbedding (selectiecriteria 3) zijn er maar twee communities die hier niet aan voldoen. De community *Duurzaamheid* in Den Bosch is een thematische community waarbinnen bedrijven op basis van hun motivatie om iets met duurzame mobiliteit te doen, bij elkaar komen. De community *Tilburg Fietst* is een aanpak op stadsniveau en focust niet op communities, maar op ambassadeurs. Dit zijn werkgevers die een voorbeeldrol innemen op het gebied van duurzame mobiliteit.

Op basis van de selectiecriteria zijn er twee cases geselecteerd die voldoen aan alle drie criteria (tabel 3.2). Het scoren van de cases is gedaan op basis van verkennende gesprekken met de drie coördinatoren van het Brabant mobiliteitsnetwerk (J. Smit, persoonlijke communicatie, 12 april 2019; E. Vink, persoonlijke communicatie, 4 april 2019; T. Wille, persoonlijke communicatie, 22 februari 2019) en een community manager [ECNO#1]. De cases die voldoen aan de drie criteria zijn Claudius Prinsenlaan te Breda en Eindhoven Centrum Noordoost te Eindhoven.

Tabel 3.2 Caseselectie op basis van de selectiecriteria

Community	Gemeente	Selectiecriteria		
		1	2	3
Paleiskwartier	Den Bosch	Voldoet niet	Voldoet	Voldoet
Binnenstad	Den Bosch	Voldoet niet	Voldoet	Voldoet
A2 zone	Den Bosch	Voldoet	Voldoet niet	Voldoet
Duurzaamheid	Den Bosch	Voldoet	Voldoet niet	Voldoet niet
Rosmalen	Rosmalen	Voldoet	Voldoet niet	Voldoet
Veghel	Veghel	Voldoet	Voldoet niet	Voldoet
Claudius Prinsenlaan	Breda	Voldoet	Voldoet	Voldoet
Tilburg fietst	Tilburg	Voldoet	Voldoet niet	Voldoet niet
High Tech Campus	Eindhoven	Voldoet	Voldoet niet	Voldoet
Eindhoven Centrum Noordoost	Eindhoven	Voldoet	Voldoet	Voldoet
Flight Forum	Eindhoven	Voldoet	Voldoet niet	Voldoet
Automotive Campus	Helmond	Voldoet	Voldoet niet	Voldoet
De Kempen	Meerdere	Voldoet	Voldoet niet	Voldoet

*Selectiecriteria 1 – Is de community gericht op het beïnvloeden van mobiliteitsgedrag van werknemers?

*Selectiecriteria 2 – Bevindt de community zich in de fase van uitvoering of de fase van evaluatie?

*Selectiecriteria 3 – Is de community geografisch (op een campus of bedrijventerrein) of sectoraal (bijv. scholen) ingebed?

3.1.2 De cases: Claudius Prinsenlaan Breda en Eindhoven Centrum Noordoost

Ondanks dat de twee cases voldoen aan de drie selectiecriteria zijn het heterogene cases en kennen ze onderlinge verschillen. Deze verschillen maken het mogelijk de invloed van bepaalde factoren op de toegevoegde waarde van interorganisatiele samenwerking te analyseren (Bleijenberg, 2013; George & Bennet, 2004). In onderstaande tabel (tabel 3.3) worden de geselecteerde cases kort geïntroduceerd.

Tabel 3.3 Kenmerken van de geselecteerde cases

Community	Claudius Prinsenlaan Breda	Eindhoven Centrum Noordoost
Opdrachtgever	Gemeente Breda en Provincie Noord-Brabant	Brainport Smart Mobility / Metropoolregio Eindhoven en Provincie Noord-Brabant
Deelnemende werkgevers	1. Breda University of Applied Sciences (BUAS) 2. Avans Hogeschool 3. Amphia 4. Revant	1. Eindhoven University of Technology (TU/e) 2. Fontys Hogescholen 3. Maxima Medisch Centrum 4. Rabobank
Doelgroep	Werknemers, leveranciers, bezoekers en studenten	Werknemers, leveranciers, bezoekers en studenten.

De cases kennen beide vier deelnemende werkgeversorganisaties, waarvan twee onderwijsinstellingen. De cases en individuele organisaties worden in het resultatenhoofdstuk verder toegelicht aan de hand van secundaire data omtrent het mobiliteitsbeleid van individuele organisaties en materiaal verkregen uit de interviews met lokale opdrachtgevers, community managers en community leden. De secundaire data speelt een dubbele rol. Enerzijds geeft het de context van de case weer (zie ook paragraaf 3.2) en anderzijds zorgt het voor meer interne validiteit. Dit omdat de secundaire data gezien kan worden als extra databron en kan worden afgezet tegen de onderzoeksresultaten zoals deze voortkomen uit de inhoudsanalyse (paragraaf 3.2) en diepte-interviews (paragraaf 3.3).

3.2 Inhoudsanalyse

Inhoudsanalyse vormt de eerste methode binnen dit onderzoek en is gebaseerd op bronnen die de inhoud van de werkgeversbenadering van het Brabant mobiliteitsnetwerk beschrijven. Het doel van deze analyse is om de context van het Brabant mobiliteitsnetwerk te schetsen en om inzicht te krijgen in hoe het Brabant mobiliteitsnetwerk vorm geeft aan de werkgeversbenadering. Het schetsen van de context is bij casestudie-onderzoek van belang om een case goed te begrijpen en te beschrijven (Saunders et al., 2016). Daarnaast is de context van belang voor het analyseren van de werkgeversbenadering aangezien overheden in verschillende landen en op verschillende plekken verschillende strategieën toepassen om werkgevers te motiveren en stimuleren om een werkgeversbenadering op te zetten, als onderstreept in paragraaf 2.1.5 (Enoch & Potter, 2003; Yeates & Enoch, 2013). Om de context zo helder mogelijk te schetsen wordt binnen de inhoudsanalyse gelet op de vormgeving van de werkgeversbenadering wat betreft fasering en doelstellingen, de gerealiseerde maatregelen en de manier waarop de samenwerking tussen organisaties toegelicht wordt. De analyseresultaten worden in het resultatenhoofdstuk gekoppeld aan de ervaringen van community leden, community managers en lokale opdrachtgevers.

3.2.1 Discourse analyse

De inhoudsanalyse wordt gedaan aan de hand van een discourse analyse. Deze methode is uitermate geschikt voor tekstbestanden en gaat dieper in op de inhoud van een tekst dan content analyse (Bryman, 2012). Waar content analyse een meer kwantitatieve benadering van de inhoud genereert, is discourse analyse kwalitatiever van aard. In dit onderzoek staat de toegevoegde waarde van interorganisationale samenwerking centraal en wordt de vormgeving van dit proces binnen de werkgeversbenadering van het Brabant mobiliteitsnetwerk kwalitatief onderzocht. De discourse analyse focust zodoende op beide elementen: de inrichting van de werkgeversbenadering en het beoogde idee achter interorganisationale samenwerking. Op netwerkniveau (Brabant mobiliteitsnetwerk) vindt de analyse plaats op basis van start- en voortgangsdokument. Het Brabant mobiliteitsnetwerk is actief sinds 2013 onder het programma Beter Benutten en Beter Benutten Vervolg en kent vanaf 2018 een zelfstandig vervolg. De documenten die worden geanalyseerd passen bij deze fasering en worden geleverd door de provinciaal coördinator van het Brabant mobiliteitsnetwerk. De documenten die zijn meegenomen in de analyse worden weergegeven in tabel 3.4. Op community niveau wordt er geen inhoudsanalyse uitgevoerd, omdat er geen strategische

documenten beschikbaar zijn. Om de context van de individuele cases te schetsen wordt er wel gebruik gemaakt van secundaire data, zoals informatie over de individuele organisaties, het mobiliteitsbeleid van de individuele organisaties en projectinformatie via de website van het Brabant mobiliteitsnetwerk.

Tabel 3.4 Kenmerken van de te analyseren beleidsdocumenten op netwerkniveau

Auteur	Titel document	Jaar
Brabant mobiliteitsnetwerk	Brabant mobiliteitsnetwerken – plan van aanpak 2013	2013
Brabant mobiliteitsnetwerk	Werkgeversaanpak: terugblik 2013-2017 en vooruitblik 2018-2021	2017

3.2.2 Dataverwerking en -analyse

De inhoudsanalyse wordt gedaan aan de hand van twee documenten die worden gecodeerd met behulp van NVivo 12 Pro. NVivo 12 Pro is een softwarepakket waarmee op eenvoudige wijze stukken tekst gestructureerd en gecodeerd kunnen worden. Coderen houdt in dat er labels, zogenaamde *nodes*, worden toegekend aan tekstfragmenten (Bryman, 2012). Voor de inhoudsanalyse is gebruik gemaakt van codes (bijlage 1). De codering van de inhoudsanalyse kent voor een deel andere codes dan de diepte-interviews (paragraaf 3.3.3 en bijlage 3). Dit komt omdat de inhoudsanalyse dient ter inkadering van de beoogde vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering. De diepte-interviews analyseren de praktijk van de interorganisatorische samenwerking. De eerste code voor de inhoudsanalyse is “fasen van de collectieve werkgeversbenadering”, waarbij gekeken wordt hoe het proces van de totstandkoming van de community beschreven wordt (gebaseerd op paragraaf 2.1.4). De tweede code is “toegevoegde waarde van het toepassen van de community aanpak”. Hierin worden de beoogde voordelen aangehaald (gebaseerd op paragraaf 2.1.5 en 2.2.4). Aangezien er in de inhoudsanalyse beleidsdocumenten geanalyseerd worden die pleiten voor de start en voortzetting van het Brabant mobiliteitsnetwerk wordt aangenomen dat er geen nadelen of risico’s benoemd zullen worden. De derde code is “doelstellingen van de community aanpak”. Hierbij worden alle elementen van effectiviteit onderscheiden en wordt gezien of de start- en voortgangsdokumentatie regels of ambities per effectiviteitsfactor benoemen (gebaseerd op paragraaf 2.2.3).

3.3 Diepte-interviews

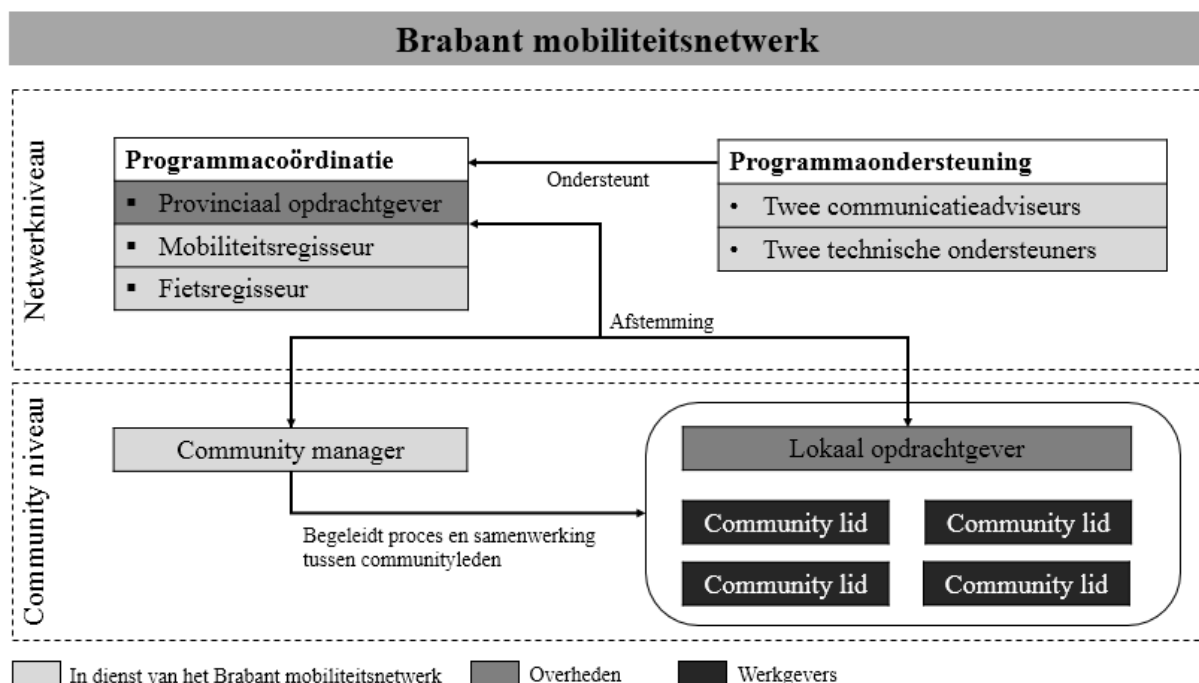
De tweede onderzoeksmethode die toegepast bestaat uit diepte-interviews. Met deze interviews wordt ingegaan op de ervaring van zowel community managers als gemeentelijke coördinatoren en community leden met het proces van samenwerking binnen de werkgeversbenadering. Het is hierbij van belang om de verschillende perspectieven van betrokkenen aan het licht te brengen (Boeije et al., 2009). Waar de inhoudsanalyse zich richt op de provinciale en lokale context en vastgestelde vormgeving van de werkgeversbenadering, bieden de interviews inzicht in de praktijk van de werkgeversbenadering en de ervaringen van betrokkenen. Deze informatie kan niet of moeilijk achterhaald worden via andere methoden (Hay, 2010). Het voeren van individuele gesprekken resulteert daarnaast in een recenter beeld van de werkgeversbenadering dan het geval is bij de inhoudsanalyse. Het nadeel van het voeren van individuele gesprekken is dat deze gesprekken altijd gekleurd zijn door persoonlijke opvattingen (Rall, Kabisch & Hansen, 2015). Door in dit onderzoek twee cases met elkaar te vergelijken en zowel de coördinatoren als de betrokken werknemers en de opdrachtgevers te spreken, wordt geprobeerd deze kleur eruit te filteren. Door niet selectief voor een aantal betrokkenen te kiezen, maar alle deelnemers te benaderen voor een interview, wordt de gehele inhoud van de case gezien, waardoor persoonlijke opvattingen een ondergeschikte rol spelen.

3.3.1 Selectieproces van onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden van dit onderzoek verschillen per analyseniveau. Om de selectie van onderzoekseenheden te verklaren wordt de organisatiestructuur van het Brabant mobiliteitsnetwerk toegelicht (figuur 3.1). Het Brabant mobiliteitsnetwerk bestaat uit een team op netwerkniveau en de dertien communities op community niveau. Op netwerkniveau bevindt zich de programmacoördinatie en de programmaondersteuning. De programmacoördinatie is een team dat verantwoordelijk is voor de

coördinatie van het programma en de resultaten van de 13 communities. Het team bestaat uit een provinciaal opdrachtgever en twee regisseurs in dienst van het Brabant mobiliteitsnetwerk. Deze drie personen zijn samen verantwoordelijk voor het gehele programma en het dagelijks functioneren van het Brabant mobiliteitsnetwerk. Ze bepalen de strategie van het Brabant mobiliteitsnetwerk en worden hierin ondersteund door twee communicatieadviseurs en twee data analisten die eveneens in dienst zijn van het Brabant mobiliteitsnetwerk (de programmaondersteuning). De programmacoördinatie houdt overzicht over de 13 communities. Elk van deze communities bestaat uit een community manager namens het Brabant mobiliteitsnetwerk, een lokaal opdrachtgever en een variërend aantal deelnemende werkgevers (de community leden). De community manager leidt het proces van de collectieve werkgeversbenadering en stemt af met de regionale opdrachtgever en de programmacoördinatie (J. Smit, persoonlijke communicatie, 12 april 2019). De community manager functioneert in de dagelijkse praktijk op community niveau maar heeft door de afstemming met de programmacoördinatie en de lokaal opdrachtgever ook inzicht in het netwerkniveau. Daarnaast hebben de dertien community managers een of twee keer per jaar een afstemmingsoverleg met elkaar, waardoor ze op netwerkniveau van elkaar leren.

Op het netwerkniveau vormen de community managers van de twee cases de onderzoekseenheden. De leden van het coördinerend team hebben gedurende dit onderzoek als sparringpartners gefungeerd, waardoor losse interviews geen meerwaarde leveren. De medewerkers in de programmaondersteuning zijn onvoldoende betrokken bij de inhoud van het programma en worden buiten beschouwing gelaten. De community managers zijn actief in opdracht van het Brabant mobiliteitsnetwerk en zijn benaderd per e-mail of persoonlijk contact. Op community niveau vormen de lokaal opdrachtgever, de community manager en de community leden de onderzoekseenheden. De community manager speelt een centrale rol in dit onderzoek, vanwege de koppeling die hij of zij vormt tussen de programmacoördinatie en opdrachtgevers enerzijds en de community leden anderzijds. De community manager is daarnaast de persoon via wie de community leden en de lokaal opdrachtgever zijn benaderd voor deelname aan de diepte-interviews.



Figuur 3.1 Organogram Brabant mobiliteitsnetwerk

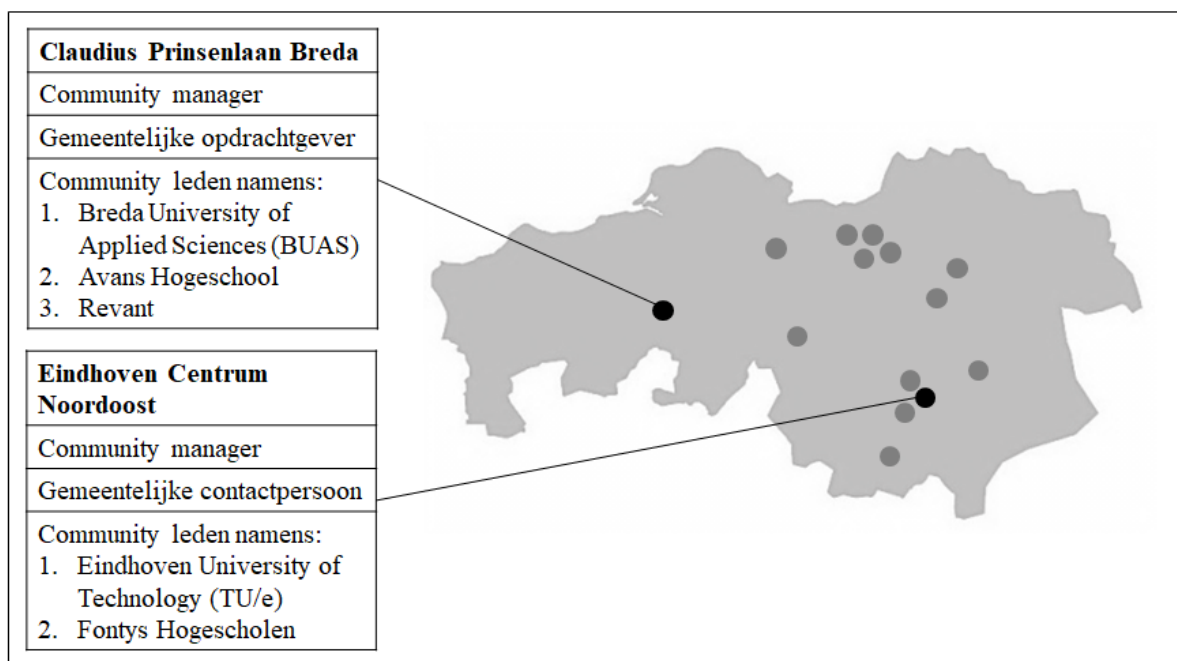
3.3.2 Methode van interviewen: semigestructureerde diepte-interviews

Er is voor gekozen om semigestructureerde diepte-interviews te houden met alle onderzoekseenheden. Een semigestructureerd interview kenmerkt zich door een vooraf opgesteld interviewschema met mogelijke onderwerpen en mogelijke vragen die gesteld worden aan de respondent. Bij ieder

semigestructureerd interview worden dezelfde onderwerpen aangesneden, maar de volgorde van de onderwerpen staat niet vast. Mede hierdoor, en doordat de respondent open antwoorden levert, kan er doorgevraagd worden en ontstaat er een gesprek (Boeije et al., 2009; Bryman, 2012).

De onderwerpen die worden behandeld binnen de interviews komen voort uit het theoretisch kader (hoofdstuk 2). Op netwerkniveau focussen de interviews met de community managers op het gedachtegoed achter de werkgeversbenadering en de vormgeving van de werkgeversbenadering. De interviews op community niveau worden gevoerd met de community managers, lokaal opdrachtgever en community leden. In deze interviews staat de vormgeving van de specifieke werkgeversbenadering per case centraal (paragraaf 2.1.4) als ook de rol en de effectiviteit van samenwerking binnen het proces (paragraaf 2.2.2) en de voor- en nadelen van samenwerking binnen de werkgeversbenadering (paragraaf 2.2.3). Aan de hand van concrete voorbeelden wordt de samenwerking actief besproken. Afhankelijk van de tijd die een respondent betrokken is bij de werkgeversbenadering worden de vragen op maat gemaakt. De topiclijsten staan in bijlage 2.

In totaal zijn er negen diepte-interviews gehouden: vier in Eindhoven en vijf in Breda (figuur 3.2). Per case is er met de community manager, de gemeentelijke opdrachtgever/contactpersoon en enkele community leden gesproken. Voor de case Claudius Prinsenlaan Breda zijn drie van de vier community leden geïnterviewd. Het community lid namens Amphia is wegens de tijdinvestering die hij nodig had voor de bedrijfsverhuizing niet in staat geweest deel te nemen aan het onderzoek. Voor de case Eindhoven Centrum Noordoost zijn er twee van de vier community leden geïnterviewd. Het community lid namens de Rabobank was wegens ziekte niet in staat deel te nemen aan het onderzoek. Voor het Maxima Medisch Centrum geldt dat de functie van community lid momenteel door niemand ingevuld is. Om de uitkomsten te kunnen vergelijken is er gezorgd voor een gelijke opbouw tussen de cases. Toch leidt deze opbouw niet tot een homogene onderzoeksgroep. Door ieders verschillende achtergrond, kennis en werkveld is er sprake van een grote mate van heterogeniteit. Dit wordt in dit onderzoek gezien als voordeel, aangezien de diversiteit leidt tot een breed scala aan perspectieven en ervaringen met de community aanpak. Het belang van uit de interviews verkregen informatie zit namelijk niet in de persoonlijke mening die de respondenten hebben, maar in de omschrijving die ze geven van de inrichting van de collectieve werkgeversbenadering en de effectiviteit en voor- en nadelen van interorganisationale samenwerking. Door deze omschrijvingen aan elkaar te koppelen ontstaat een volledig beeld van het proces en de (beoogde) effectiviteit.



Figuur 3.2 De functies van de negen respondenten in de twee geselecteerde communities van het Brabant mobiliteitsnetwerk

3.3.3 Dataverwerking en -analyse

De interviews worden met toestemming van de respondent opgenomen. De verkregen audiobestanden worden vervolgens getranscribeerd naar tekstbestanden, die op verzoek beschikbaar gesteld kunnen worden. De codering van de verkregen tekstbestanden is gedaan met behulp van NVivo 12 Pro. De codes staan in bijlage 3 en bevatten vier hoofdcategorieën. De eerste categorie “community en community leden” is anders dan bij de inhoudsanalyse en beschrijft de context van de community en het mobiliteitsbeleid van de individuele community leden. De tweede, derde en vierde categorie zijn overeenkomstig met de codering van de inhoudsanalyse, maar zijn gedetailleerder. In het resultatenhoofdstuk worden de cases gepresenteerd aan de hand van de codes en de bijbehorende operationalisering (tabel 3.5). In de eerste kolom staat het kenmerk zoals geformuleerd door Kepaptsoglou et al. (2012), Mattessich et al. (2001) en Rye (2002). In de tweede kolom staat de operationalisering van elk kenmerk gebaseerd op diverse bronnen uit het theoretisch kader. Er is een koppeling gemaakt tussen het element ‘proces en structuur’ (Mattessich et al., 2001) en de vier verschillende netwerkvormen (Agranoff, 2003; McGuire, 2006). Dit is gedaan omdat enerzijds wordt aangenomen dat de gekozen netwerkvorm het proces en de structuur bepaald. Anderzijds zal het proces en de structuur de tevredenheid met de netwerksamenwerking beïnvloeden.

Tabel 3.5 Operationalisering van de kenmerken van de vormgeving en effectiviteit van de collectieve werkgeversbenadering, zoals gebruikt in dit onderzoek (Agranoff; 2003; Kepaptsoglou et al., 2012; Mattessich et al., 2001; McGuire, 2006; Rye, 2002).

Kenmerk	Beschrijving
Fasen werkgeversbenadering	
Ontstaan	Aanwezigheid motieven; initiële, huidige en toekomstige motieven.
Vorbereiding	Beleid, strategie; mobiliteitsbeleid en mobiliteitsbehoefte van de community.
Uitvoering	Concrete collectieve mobiliteitsmanagementmaatregelen.
Evaluatie	Evaluatie van de samenwerking.
Effectiviteitsfactoren	
Doelstelling	Aanwezigheid gedeelde visie of gemeenschappelijk doel; niveau van aansluiting community doelstelling bij individuele mobiliteitsdoelstellingen.
Communicatie	Ervaringen met communicatie; vormgeving van (in)formele communicatie.
Proces en structuur	Tevredenheid met structuur; netwerkvormen (informatie-, ontwikkelings-, dienstverlenings- en actienetwerken).
Deelnemers	Capaciteiten individuele community leden; samenstelling groep.
Omgeving	Eerdere samenwerking; bestaande relaties; externe factoren.
Middelen	Financiering; tijd; ondersteuning; betrokkenheid; leiderschap.

Om de resultaten overzichtelijk te kunnen bespreken, worden de respondenten in het resultatenhoofdstuk genoemd door een respondentnummer bestaande uit een afkorting van de community en een nummer. De afkorting voor de community Claudius Prinsenlaan is CPL en de afkorting voor de community Eindhoven Centrum Noordoost is ECNO. De community managers zijn #1, de lokaal opdrachtgever #2 en de community leden #3, #4, #5 of #6. De nummering van de community leden is gebaseerd op de chronologische volgorde van de afname van de interviews. In bijlage 4 staat het overzicht van de respondentnummers, de functie van de respondent binnen de community en de datum en duur van het afgenomen interview.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn de twee kenmerken die de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek bepalen. Betrouwbaarheid verwijst naar de mate waarin dit onderzoek consistente resultaten oplevert die gerepliceerd kunnen worden. Validiteit verwijst naar de geschiktheid van de onderzoeksmethoden, de nauwkeurigheid van de analyse van de data en de generaliseerbaarheid van de resultaten (Saunders et al., 2016).

In dit onderzoek maakt keuze voor diepte-interviews dat de data afhankelijk is van de tijd en context (Saunders et al., 2016). De interviews vormen een momentopname en kunnen in een later stadium, met dezelfde vragen, andere antwoorden opleveren. Dit komt doordat de ervaringen van de respondenten kunnen veranderen door de dynamiek en complexiteit van het proces. Om een minder tijdsafhankelijk beeld te schetsen van de cases is gebruik gemaakt van de inhoudsanalyse. Hierin staan de vastgestelde ambities van de Brabantse werkgeversbenadering en de feitelijke resultaten van de communities over een bepaalde periode. Qua betrouwbaarheid maken de diepte-interviews dat de onderzoeksresultaten niet te repliceren zijn. Doordat de onderzoeksmethoden en het analyseproces uitgebreid uiteengezet worden, is de aanpak wel te repliceren in een vergelijkbaar onderzoek (Saunders et al., 2016).

Bij validiteit wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit gaat in op de geschiktheid van de onderzoeksmethoden. Aangezien er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van kwalitatieve in plaats van kwantitatieve onderzoeksmethoden, kan er niets gezegd worden over de relatie tussen variabelen (Saunders et al., 2016). De combinatie van inhoudsanalyse met diepte-interviews ondersteunt de interne validiteit. Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van resultaten. De resultaten uit dit onderzoek kunnen in beperkte mate gegeneraliseerd worden. Ondanks dat er slechts gebruik gemaakt is van twee cases, zijn deze wel in de diepte onderzocht. De respons bij de Claudius Prinsenlaan Breda bedroeg vijf van de zes deelnemende partijen en bij Eindhoven Centrum Noordoost vier van de zes deelnemende partijen. Hierdoor is het mogelijk een volledig beeld van beide cases te schetsen, waarop lezers – in lijn met de pragmatische benadering van dit onderzoek – zelf conclusies kunnen trekken voor andere cases van de collectieve werkgeversbenadering. Op theoretisch niveau kunnen er conclusies getrokken worden over de toepasbaarheid van de theorie omtrent de individuele werkgeversbenadering voor de onderzochte collectieve variant. Dit omdat de twee cases getoetst worden aan het conceptueel model gebaseerd op de theorie omtrent de individuele werkgeversbenadering.

Zoals blijkt, wordt door het gebruik van meerdere methoden, triangulatie genoemd, de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot (Boeijs et al., 2009; Saunders et al., 2016). Daarnaast biedt triangulatie een beter beeld van de context van de cases. Om de betrouwbaarheid en externe validiteit van dit onderzoek te vergroten zijn zowel de aanpak als de analyseresultaten teruggekoppeld aan het coördinerend team van het Brabant mobiliteitsnetwerk (persoonlijke communicatie, 4 juli 2019). In dit gesprek zijn de onderzoeksresultaten van de Claudius Prinsenlaan community en de Eindhoven Centrum Noordoost community vergeleken met de ervaring die het coördinerend team heeft opgedaan binnen de andere elf cases. Uit de discussie met de drie coördinatoren bleek dat de onderzoeksresultaten in grote mate overeenkomen met het functioneren van de andere communities. Er is sprake van een bepaalde mate van contextuele afhankelijkheid, maar deze is niet te groot om algemene conclusies te kunnen trekken.

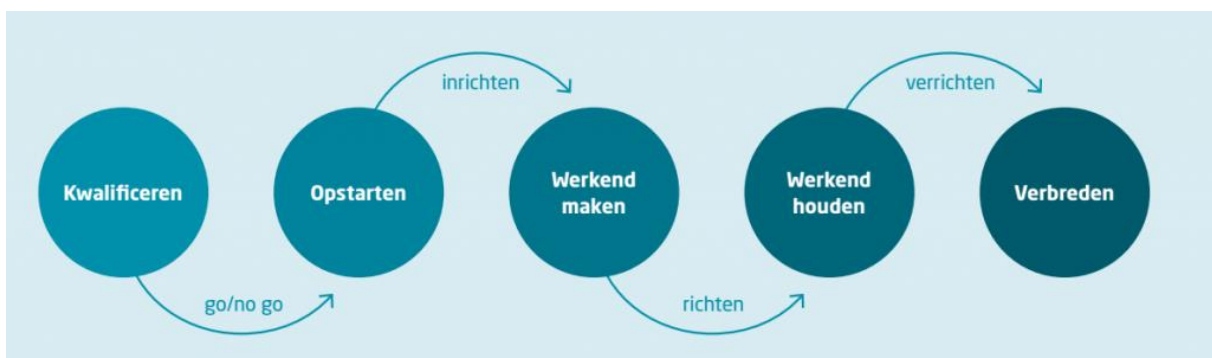
4. Resultaten

4.1 Brabant mobiliteitsnetwerk

Het Brabant mobiliteitsnetwerk is in 2013 opgericht met als opgave “*beweging in gang te zetten die leidt tot een samenwerking en afstemming tussen de stakeholders rond slim werken en reizen*” (Brabant mobiliteitsnetwerk, 2013, p. 1). De doelstelling was om de bereikbaarheid van economische toplocaties te verbeteren door individueel autogebruik (in de spits) te reduceren. Bij de opstart positioneert het Brabant mobiliteitsnetwerk zich als intermediair tussen overheden en werkgevers en probeert ze – via de community manager – werkgevers te enthousiasmeren om concrete projecten, maatregelen en initiatieven op het gebied van mobiliteitsmanagement te implementeren. Het netwerk brengt ervaring en kennis in en zoekt, vanwege beperkte financiële middelen, aansluiting bij lopende programma’s en projecten. Het Brabant mobiliteitsnetwerk werkt met communities: coalities in wisselende samenstelling die samen bepaalde vraagstukken oppakken (Brabant mobiliteitsnetwerk, 2013). Voor het komen tot een community zijn een aantal criteria opgesteld (Brabant mobiliteitsnetwerk, 2013, p. 2):

- De vraag concentreert zich rondom *economische toplocaties*;
- Het *enthousiasme en energie* bij partners is aanwezig;
- *Urgentie* bij partners wordt gevoeld;
- De *bereidheid tot samenwerking* is groot;
- *Visie, bijdrage aan doel, realistisch, communicabel*.

Het Brabant mobiliteitsnetwerk omschrijft de community aanpak aan de hand van vijf stappen (figuur 4.1): kwalificeren, opstarten, werkend maken, werkend houden en verbreden. In de fase van kwalificeren wordt gezien of werkgevers inzicht hebben in hun individuele mobiliteitsbehoefte. Daarnaast wordt er bekeken of werkgevers gezamenlijke ambities of een gedeelde problematiek hebben en actie willen ondernemen op het gebied van mobiliteitsmanagement. Als dit het geval is, wordt de community opgestart en werkend gemaakt. De community wordt werkend gehouden aan de hand van een actieplan. Als de community functioneert wordt gezien of de community kan worden verbreed qua thema’s of partijen (Brabant mobiliteitsnetwerk, n.d.).



Figuur 4.1 De vijf stappen van de community aanpak

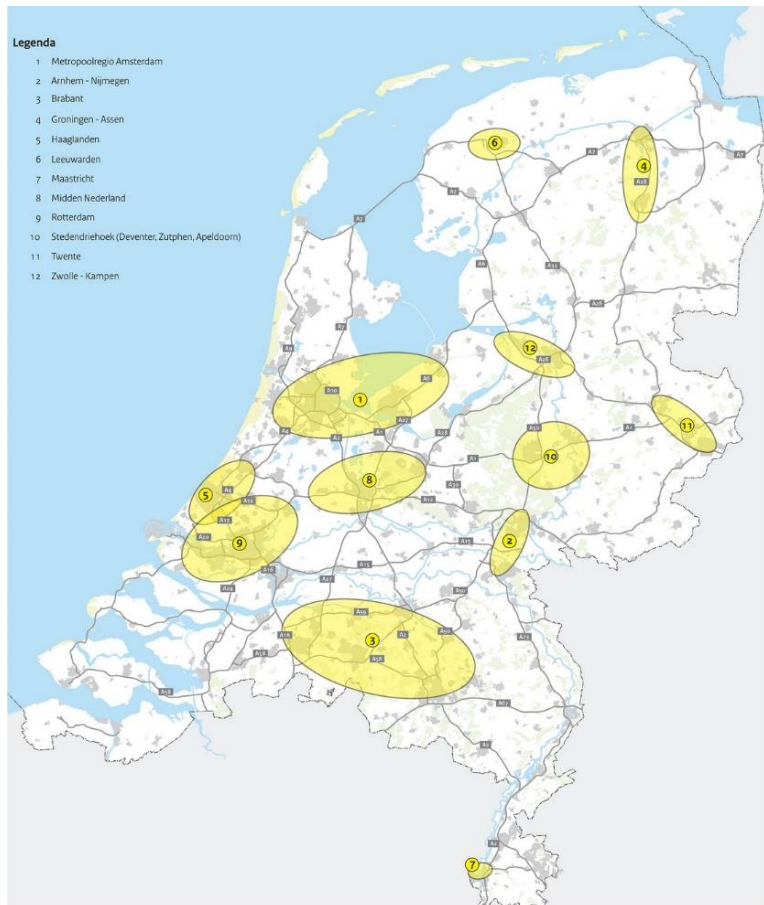
Het Brabant mobiliteitsnetwerk was een van de projecten binnen het programma Beter Benutten (2011-2014). In dit programma werkte de Rijksoverheid samen met de regio’s en het bedrijfsleven aan het verbeteren van de bereikbaarheid in de drukste gebieden van Nederland. In 2014 is programma Beter Benutten voortgezet in Beter Benutten Vervolg (2014-2017). Binnen beide programma’s vormden de 12 drukste regio’s van Nederland het focuspunt (figuur 4.2) (Platform Beter Benutten, n.d.). Een van deze regio’s is de provincie Noord-Brabant met haar B5 steden (’s-Hertogenbosch, Breda, Tilburg, Eindhoven en Helmond). Binnen Beter Benutten (Vervolg) golden er drie clusters voor projecten, te weten: stedelijke bereikbaarheid, logistiek en intelligente transportsystemen. Binnen het cluster stedelijke bereikbaarheid werd er in alle regio’s een belangrijke rol weggelegd voor werkgevers: “*Beter Benutten richt zich op de samenwerking met het bedrijfsleven om de*

verplaatsingsprofielen van werknemers te stimuleren richting gewenst gedrag” (Beter Benutten, 2018, p. 4). In de provincie Noord-Brabant werd het Brabant mobiliteitsnetwerk opgezet om deze samenwerking te realiseren. Waar alle regio’s gebruik maakten van Beter Benutten (Vervolg) subsidies om mobiliteitsmanagement-maatregelen door werkgevers te laten realiseren, stelde het Brabant mobiliteitsnetwerk nog een ander doel: het bij elkaar brengen van meerdere bedrijven. Door een netwerk van werkgevers te bouwen wordt er samen efficiënter aan mobiliteitsvraagstukken gewerkt en weten partijen elkaar te vinden (Beter Benutten, 2018).

In de evaluatie van Beter Benutten Vervolg worden de resultaten van het Brabant mobiliteitsnetwerk besproken (Beter Benutten, 2018; Brabant mobiliteitsnetwerk, 2017). Kwantitatief gezien zijn er dertien communities actief bij de afronding van Beter Benutten Vervolg (juni 2018). Kwalitatief gezien heeft de

werkgeversbenadering tot dan toe gezorgd voor inspiratie en kennisdeling tussen werkgevers en voor de uitvoering van meerdere projecten in het kader van spitsmijding. Voor de gemeente en provincie vormen de communities een communicatiemiddel richting reizigers en worden de communities ingezet als overlegtafel bij infrastructurele werkzaamheden of de totstandkoming van beleid. Een deel van de werkgevers heeft – geïnspireerd door het Brabant mobiliteitsnetwerk en elkaar – mobiliteitsbeleid en mobiliteitsmanagement binnen de eigen organisatie verankerd. Hierdoor blijft mobiliteit op de lange termijn gewaarborgd bij deze werkgevers (Beter Benutten, 2018; Brabant mobiliteitsnetwerk, 2017).

Het Brabant mobiliteitsnetwerk is na het aflopen van Beter Benutten en Beter Benutten Vervolg anders georganiseerd. Op basis van de positieve resultaten in de Beter Benutten evaluatie is besloten door te gaan met de communities, maar in een nieuwe vorm. Waar binnen Beter Benutten de financiering van het Brabant mobiliteitsnetwerk bekostigd werd door Beter Benutten subsidies, via de provincie Noord-Brabant, is er nu sprake van co-opdrachtgeverschap vanuit de provincie en vanuit een lokale of regionale overheid [ECNO#1; ECNO#2]. Onderstaande resultaten zijn een momentopname in het huidige proces van het Brabant mobiliteitsnetwerk. Aangezien de toegevoegde waarde van samenwerking centraal staat in dit onderzoek, worden de kwantitatieve aspecten van de projecten en spitsmijding (zoals in Beter Benutten (Vervolg)) niet beschouwd, maar wordt de huidige vormgeving van de samenwerking en de ervaringen van de community manager, de lokaal opdrachtgever en de community leden met deze samenwerking beschouwd. De data wordt geanalyseerd aan de hand van de proceskenmerken van de werkgeversbenadering (ontstaan, voorbereiding, uitvoering en evaluatie) en de factoren die de effectiviteit van interorganisatorische samenwerking beïnvloeden (doelstelling, communicatie, proces en structuur, deelnemers, omgeving en middelen). In paragraaf 4.2 en paragraaf 4.3 worden de werkgeversbenaderingen voor respectievelijk Claudius Prinsenlaan Breda en Eindhoven Centrum Noordoost besproken.



Figuur 4.2 De 12 regio's onder programma Beter Benutten en Beter Benutten Vervolg (MIRT Overzicht, n.d.).

4.2 De werkgeversbenadering op de Claudius Prinsenlaan Breda

De community Claudius Prinsenlaan Breda kent momenteel vier deelnemende werkgevers: Amphia, Avans Hogeschool, Breda University of Applied Sciences en Revant. Het opdrachtgeverschap ligt sinds het einde van Beter Benutten Vervolg bij de provincie Noord-Brabant en de gemeente Breda.

4.2.1 De CPL-community leden en hun mobiliteitsbeleid

Voor het programma Beter Benutten legde de gemeente Breda de focus op het gebied rondom de Claudius Prinsenlaan. In dit gebied zat potentie vanwege het grote aantal grote werkgevers [CPL#2]. Daarnaast speelde er bereikbaarheidsproblematiek. De Claudius Prinsenlaan, die fungeert als *parkway* richting de binnenstad van Breda, dreigde te druk te worden en er speelde parkeerproblematiek in de omliggende wijken. Daarom werd door de gemeente besloten om samen met werkgevers de druk op de Claudius Prinsenlaan en de omliggende wijken te verminderen of te beheersen [CPL#2; CPL#3]. Na afloop van Beter Benutten Vervolg bleef de CPL-community bestaan, maar kreeg ze in de zomer van 2018 een nieuwe community manager [CPL#1; CPL#3]. Van de deelnemende werkgevers was Amphia niet in staat deel te nemen aan dit onderzoek, waardoor dit community lid buiten beschouwing wordt gelaten in de resultaten.

Gemeente Breda

De gemeente Breda neemt een dubbele rol in binnen de CPL-community: ze zijn zowel opdrachtgever voor de community als werkgever binnen de community aangezien het stadskantoor gevestigd is aan de Claudius Prinsenlaan. Vanuit de rol van opdrachtgever heeft de gemeente Breda na afloop van het programma Beter Benutten (Vervolg) besloten niet door te gaan met “*community vorming*” [CPL#2], maar te focussen op het benaderen van nieuwe grote werkgevers via individueel contact of via ondernemingsverenigingen waar de gemeentelijke bedrijvenmakelaars reeds aan tafel zitten [CPL#1; CPL#2]. De motivatie hiervoor is dat de gemeente graag zoveel mogelijk impact wil maken door de grootste werkgevers te betrekken en geen partijen wil uitsluiten op basis van het wel of niet gevestigd zijn aan de Claudius Prinsenlaan. De gemeente wil open staan voor werkgevers die de motivatie voelen om aan de slag te gaan met mobiliteit en in zo’n geval in staat zijn maatwerk te bieden. Zodoende ziet de gemeente (voorlopig) af van het element geografische nabijheid en zien ze de werkgeversbenadering als een Breda breed netwerk van werkgevers die fungeren als “*smaakmakers*” [CPL#2].

Vanuit de rol van werkgever heeft de gemeente al veel gedaan op om duurzame mobiliteit te promoten onder haar 1800 werknemers (Gemeente Breda, n.d.): “*we hebben goede fietsenstallingen, we hebben douches, we hebben kluisjes, we laten vier keer per jaar een fietsenmaker komen, we hebben leenfietsen en we hebben elektrische fietsen en speed pedelecs die werknemers uit kunnen proberen*” [CPL#2]. Ondanks de grote hoeveelheid gerealiseerde maatregelen heeft de gemeente nog geen vastgesteld mobiliteitsbeleid. De gemeentelijk contactpersoon is bezig (kwantitatief) mobiliteitsbeleid op te laten nemen door PNO. Dit beleid gaat focussen op het stimuleren en belonen van duurzame mobiliteit in plaats van straffen en reguleren [CPL#2].

Avans Hogeschool (Avans)

Avans is een onderwijsinstelling voor hoger beroepsonderwijs met locaties in Breda, 's-Hertogenbosch, Roosendaal en Tilburg. Avans heeft ongeveer 31.000 studenten en 2.800 medewerkers. In Breda heeft Avans vier vestigingen die allemaal gelegen zijn aan of nabij de Claudius Prinsenlaan. Avans heeft in 2017 de ambitie opgesteld om in 2030 een “*duurzame hogeschool met een circulaire bedrijfsvoering*” [CPL#3] te zijn. Deze ambitie is geborgd in visies met doelstellingen en concrete maatregelen tot 2020 en tot 2030 (Avans Hogeschool, n.d.). Mobiliteit vormt een van de acht pijlers binnen deze visie, waarbij gestreefd wordt naar het financieel aantrekkelijker maken van duurzaam vervoer ten opzichte van de auto en het stimuleren en activeren van werknemers naar duurzame mobiliteit middels communicatie en campagnes [CPL#3].

Breda University of Applied Sciences (BUAS)

BUAS is een onderwijsinstelling voor hoger onderwijs gevestigd in Breda. Er studeren momenteel ongeveer 7.000 studenten en er werken ruim 800 medewerkers. Van de vier locaties ligt er eentje aan de Claudius Prinsenlaan. In deze vestiging zijn de ondersteunende diensten gehuisvest. Per najaar 2019 zullen alle vestigingen verhuizen naar één locatie: de Mgr. Hopmansstraat in Breda [CPL#4]. In het kader van de verhuizing heeft BUAS een strategische visie tot 2021 opgesteld (*Creating Professional Value*) met doelstellingen op het gebied van innovatief onderwijs. In deze visie zijn geen ambities omtrent duurzaamheid of mobiliteit vastgelegd (Breda University of Applied Sciences, 2018), maar sinds de aankondiging van de verhuizing is er binnen de HRM afdeling een mobiliteitsproject opgesteld om “*werknemers te stimuleren meer actief gebruik te maken van duurzame mobiliteit en vergroening te realiseren*” [CPL#4]. Het project richt zich voornamelijk op het woon-werkverkeer van werkgevers en dienstreizen [CPL#5]. Naast dit project is de HRM afdeling al langere tijd bezig met fietsregelingen en vergoedingen die duurzame mobiliteit (financieel) stimuleren. Duurzame mobiliteit vormt zodoende geen strategisch en vastgesteld doel, maar wordt wel als belangrijk gezien [CPL#4; CPL#5].

Revant

Revant is een expertisecentrum voor medische specialistische revalidatie met vier vestigingen: twee in Goes, een in Terneuzen en een in Breda. Breda vormt de grootste vestiging met ongeveer 300 van de in totaal 500 werknemers. Revant heeft daarnaast een groot aantal revalidanten in huis die 24/7 zorg nodig hebben en die (dagelijks) bezoek ontvangen. Bij Revant staat de revalidant centraal, ook in afwegingen omtrent beleid en investeringen. Momenteel is er sprake van een tekort aan parkeerplaatsen, waarbij medewerkers hun auto op de plek van een revalidant zetten. Het mobiliteitsbeleid van Revant staat “*nog in de kinderschoenen*” [CPL#6]: er zijn weliswaar restrictieve maatregelen genomen, waaronder een parkeerverbod voor werknemers die binnen een bepaalde straal (11 kilometer) wonen, maar er zijn geen maatregelen genomen om duurzame alternatieven te stimuleren. Het community lid namens Revant hoopt in de komende jaren, onder de noemer van duurzaamheid of huisvestingsplannen, stappen te kunnen zetten op het gebied van mobiliteitsmanagement [CPL#6].

4.2.2 Totstandkoming en vormgeving collectieve werkgeversbenadering

De collectieve werkgeversbenadering van de Claudius Prinsenlaan wordt beschreven aan de hand van de vier opeenvolgende fasen van de totstandkoming van de werkgeversbenadering (paragraaf 2.1.4).

Ontstaan: motieven voor de werkgeversbenadering

De gemeente Breda heeft vanwege haar dubbele rol twee belangen in de werkgeversbenadering en de samenwerking. Vanuit haar rol als opdrachtgever wil de gemeente Breda de drukte op de Claudius Prinsenlaan verminderen, maar vanuit haar rol als werkgever vormden parkeerproblematiek de eerste aanleiding voor de werkgeversbenadering [CPL#2]. Bij Avans vormden diverse huisvestingsperikelen en parkeerproblematiek eveneens de aanleiding voor mobiliteitsmanagement [CPL#3]. Aangezien de community leden van BUAS en Revant pas recentelijk betrokken zijn bij de community konden zij geen inzicht geven in de initiële motieven voor deelname [CPL#4; CPL#6]. Wat ze beiden wel onderstreepten was dat de samenwerking en het netwerk het huidige motief is voor deelname aan de community: “*de grote partijen aan de Claudius Prinsenlaan zitten erin, daar horen we wel bij*” [CPL#6]. Daarnaast erkennen alle partijen het belang dat ze zelf hebben bij een goed bereikbare Claudius Prinsenlaan. Dit gaat verder dan de grenzen van de eigen terreinen [CPL#3; CPL#4]. Voor zowel de gemeente Breda als Avans geldt dat de parkeerproblematiek nu grotendeels verholpen is. De werkgeversbenadering draait voor de gemeente Breda nu om het investeren in maatregelen voor “*gezonde en vitale werknemers*” [CPL#2] en voor Avans is de werkgeversbenadering gekoppeld aan het thema duurzaamheid [CPL#3]. Voor BUAS vormt de aanstaande verhuizing aanleiding voor het huidige mobiliteitsproject, al wordt er ook een link gelegd met vergroening en verduurzaming [CPL#4; CPL#5]. Voor Revant maakt het tekort aan parkeerplaatsen voor revalidanten dat de organisatie aan de slag wil met mobiliteitsmanagement. Aangezien het tekort aan parkeerplaatsen nog niet “*hoog genoeg*” is, zal mobiliteit gekoppeld worden aan duurzaamheid of aan de plannen die de organisatie heeft voor verhuizing of renovatie [CPL#6]. Waar parkeerproblematiek het initiële intern,

operationele motief vormde voor de gemeente Breda en Avans, heeft dit motief plaatsgemaakt voor interne, ethische motieven zoals vitaliteit en duurzaamheid. Voor BUAS vormen interne, operationele motieven samen met ethische motieven de reden voor de werkgeversbenadering. Voor Revant spelen vooral interne, operationele motieven een rol (Cairns et al., 2008; Enoch & Potter, 2003; Roby, 2010).

Voorbereiding: beleid en strategie

Bij de opstartfase van de community is er in lijn met de langetermijnvisie van de gemeente een kaart getekend met de verkeersknelpunten en problemen en een toekomstbeeld met oplossingen [CPL#2]. Dit was het resultaat van meerdere overleggen, waarin de vraag centraal stond waartoe de community dient [CPL#3]. Door de community leden wordt de community gedefinieerd als:

*“Een netwerk waar je in ieder geval kunt informeren.
Wat helaas niet zo breed is, er zijn maar een beperkt aantal deelnemers.
Maar die er wel positief in staan en elkaar weten te vinden als het nodig is.”*
[CPL#3]

*“De community beschikt over heel veel kennis en weet elkaar te vinden in de samenwerking.
Het zijn allemaal mensen die hetzelfde doel nastreven en we weten elkaar daarin te vinden.
Iedereen heeft- met natuurlijk zijn eigen nuances – dezelfde prioriteiten.”*
[CPL#4]

“In de community is er bereidheid over en weer. Er is openheid om te delen, de deur is open en je kunt elkaar bellen. Desondanks functioneren we soms als eilandjes en gaan partijen hun eigen weg en niet samen als community.”
[CPL#6]

Uit de citaten blijkt dat de community vooral gezien wordt als kennisnetwerk waarin partijen elkaar op de hoogte houden en informatie ophalen indien gewenst. Er is geen duidelijke visie voor de toekomst, maar partijen tonen allemaal bereidheid tot meedenken, kennisdelen en – indien het de organisatie uitkomt – samenwerking. Nu de gemeente haar focus verlegd heeft van een CPL-community naar een netwerk met grote werkgevers is de invulling van de CPL-community veranderd. De huidige community wordt behouden *“in de zin van af en toe contact en informeren, maar niet in de zin van ‘we gaan gezamenlijke projecten opbouwen’”* [CPL#1]. Dit wordt ook zo ervaren door de community leden die de community zien als *“situationeel afhankelijk”* [CPL#6]: er wordt alleen vergaderd als er zich een thema aandient waar alle partijen iets mee willen doen.

Uitvoering: mobiliteitsmanagementmaatregelen

In de fase van uitvoering staat het realiseren van mobiliteitsmanagementmaatregelen centraal. Voor de CPL-community geldt dat met name de gemeente, Avans en BUAS individueel al veel maatregelen hebben gerealiseerd. Op community niveau is er sprake van *“twee concrete gezamenlijke resultaten”* [CPL#3]:

- a. *Pilot elektrisch autodelen.* Elektrisch autodelen is een maatregel die door Avans is ingebracht in de CPL-community. *“Elektrisch autodelen is een deelauto-concept waarbij bedrijven voor het zakelijk reizen 100% elektrische auto's delen”* [CPL#3]. Avans is, vanwege haar vestiging in 's-Hertogenbosch, eveneens lid van de community Paleiskwartier en had daar succesvol ervaring opgedaan met elektrisch autodelen met andere werkgevers. Vanuit deze ervaring heeft het betreffende community lid geopperd eenzelfde pilot te starten in Breda. In eerste instantie toonde nagenoeg alle partijen interesse, maar om allerlei redenen zijn uiteindelijk de gemeente Breda, Avans en BUAS een gezamenlijke pilot gestart [CPL#3]. Na het ontwikkelen van de pilot en de nodige afstemming staan er vanaf februari 2018 tien deelauto's van Stichting Brabant Elektrisch in de community: vijf auto's namens Avans, drie auto's namens de gemeente en twee auto's namens BUAS [CPL#2; CPL#3; CPL#4]. De pilot kent een duur van twee jaar, maar heeft tot dusver al positieve resultaten opgeleverd. De partijen overwegen om na afloop van de pilot wederom gezamenlijk aan te besteden [CPL#3; CPL#4]. Het grote

voordeel van de deelauto's is dat ze uitwisselbaar zijn tussen de drie werkgevers: *“net zoals wij over de auto's van BUAS kunnen beschikken, kunnen zij over onze auto's beschikken”* [CPL#3]. Elke individuele organisatie had een eigen pilot met elektrische deelauto's kunnen opzetten [CPL#3; CPL#4], maar door het nu gezamenlijk te doen hebben alle partijen *“beschikking over tien auto's”* [CPL#4]. De uitvoering van de pilot is in handen van de drie deelnemende partijen, aangezien de actie te operationeel werd waardoor de community manager niet meer behoefde te begeleiden [CPL#1; CPL#1].

- b. *Zienswijze op de ontwerp gebiedsvisie Claudius Prinsenlaan.* In oktober 2018 publiceerde de gemeente Breda de ontwerp gebiedsvisie Claudius Prinsenlaan. Via een van de community leden [CPL#3] werd deze visie begin 2019 doorgestuurd naar de community manager die dacht: *“deze visie gaat over mobiliteit en bereikbaarheid, waarom is dit nooit bij de community ingediend?”* [CPL#1]. De community manager heeft vervolgens een faciliterende en aanjagende rol aangenomen door een gemeentelijke informatiebijeenkomst te bezoeken, de community leden twee keer bij elkaar te brengen om tot een gedeelde visie te komen en te zorgen voor het op papier zetten van de gezamenlijke zienswijze [CPL#1; CPL#4; CPL#6]. Wat betreft de inhoud van de zienswijze hadden alle community leden veel opmerkingen maar deelde ze vergelijkbare standpunten [CPL#1; CPL#3; CPL#4]. Dit maakte het mogelijk om vanuit de individuele opmerkingen en kritiek tot een gezamenlijke visie te komen [CPL#6]. Zowel het proces als het product worden als *“heel collectief”* [CPL#4] bestempeld: *“in de zienswijze stond echt van ‘de community vindt dit en dat en zus en zo. Het was duidelijk een gedragen, gezamenlijke visie met een wij-gevoel”* [CPL#3]. Na het opstellen hebben de community leden de zienswijze ondertekend en is er een gezamenlijk signaal naar de gemeente gestuurd: *“we hebben het vanuit onszelf getekend, maar ook vanwege de community en wat het met de anderen doet, vanuit het grotere belang”* [CPL#6]. De zienswijze heeft uiteindelijk geleid tot een aantal aanpassingen in de gebiedsvisie [CPL#1; CPL#3].

Twee partijen hebben de gezamenlijke visie niet ondertekend. Een partij vanwege het feit dat ze al een individuele zienswijze ingediend hadden vanwege een groot individueel belang [CPL#1; CPL#3]. De andere partij (de gemeente) aangezien het de ontwerp gebiedsvisie van de eigen collega's betrof [CPL#1]. De gemeentelijk opdrachtgever ligt toe: *“Dat was een moeilijke situatie. Ik ben daar eigenlijk uitgestapt omdat ik dacht: wij als gemeente zijn onderdeel van de community en die community gaat dan bezwaar aantekenen bij de gemeente. Dat klopt ook niet”* [CPL#2]. Beide partijen zijn daarentegen wel aanwezig geweest bij de overleggen voor afstemming.

Er is zodoende twee keer sprake van *“krachtenbundeling”* [CPL#3] geweest. De zienswijze is geen mobiliteitsmanagementmaatregel te noemen aangezien het een gezamenlijke actie op procesniveau is die niet als doel heeft de mobiliteit van werknemers te beïnvloeden. Elektrisch autodelen is daarentegen een harde mobiliteitsmanagementmaatregel (Cairns et al., 2008) waarbij de gezamenlijke actie duidelijk meerwaarde heeft. Er wordt dan ook met trots op gereageerd: *“Dit (elektrisch autodelen, red.) hebben we samen met de community van de grond gekregen in Breda”* [CPL#3].

Evaluatie

De gemeentelijk opdrachtgever en community leden evalueren zowel de gerealiseerde mobiliteitsmanagementmaatregelen als de community samenwerking [CPL#2; CPL#3; CPL#4]. De opdrachtgever is tevreden over de community, maar hoopt wel op meer 'actie'. Daarom is er – op gemeentelijk niveau – gekozen voor een nieuwe aanpak waarbij naast de community ook nieuwe, grote werkgevers benaderd worden [CPL#2]. Bij Avans is de regel opgesteld dat haar elektrische deelauto's gemiddeld 15.000 kilometer per jaar moeten rijden. Dit is voor Avans in het eerste jaar nog niet gelukt, maar aangezien de deelauto's in 's-Hertogenbosch meer rijden, kunnen ze compenseren waardoor de norm gehaald wordt [CPL#3]. BUAS werkt als organisatie altijd projectmatig, waardoor evaluaties bij de afronding horen. Ze hebben tot dusver nog niet voldoende inzicht in het kilometrage van de elektrische deelauto's, maar verwachten binnenkort de evaluatie te kunnen starten [CPL#4; CPL#5]. Wat betreft de samenwerking vindt Revant dat de CPL-community zich nog meer kan

professionaliseren: de ondertekening van de zienswijze verliep stroef en zag er uiteindelijk slordig uit [CPL#6]. Over het algemeen zijn de partijen tevreden over de community, vooral de benaderbaarheid van alle deelnemers wordt als positief ervaren [CPL#2; CPL#3; CPL#4; CPL#6]. De effectiviteitsanalyse in de volgende paragraaf kan gezien worden als een evaluatie van de CPL-community anno 2019.

4.2.3 Effectiviteit werkgeversbenadering CPL

De effectiviteit van de werkgeversbenadering binnen ECNo wordt geanalyseerd aan de hand van de factoren die samenwerking beïnvloeden zoals besproken in hoofdstuk 2 (Ales et al., 2011; Mattessich et al., 2001).

Doelstelling

In het begin van de community samenwerking zijn er gezamenlijke doelen opgesteld. De ambitie voor de CPL-community was om een *“veilige en bereikbare Claudius Prinsenlaan”* [CPL#2; CPL#4] te realiseren. Aan de hand van een kaart met verkeersknelpunten en een toekomstbeeld werd inzichtelijk gemaakt *“waar we stonden, wat we zouden willen bereiken en wat we daarvoor konden doen”* [CPL#3]. Al snel bleek dat de ambitie niet voldoende urgentie kende: er waren nog geen ‘zichtbare problemen’ waardoor werkgevers *“niet zo hard gingen lopen voor een toekomstvisie”* [CPL#2]. Er werd daarom besloten minder te praten over lange termijn doelstellingen, maar gewoon maatregelen te gaan nemen [CPL#2; CPL#3]. Het startdocument is gedurende het proces niet meer gebruikt: *“we hebben natuurlijk wel dingen bereikt, we hebben acties ondernomen – maar we hebben het document niet gebruikt om nog eens terug te pakken en te kijken van ‘wat kunnen we nog meer?’”* [CPL#3]. De geïnterviewde community leden vinden het lastig de doelstelling van de community te benoemen en hebben de inhoud van het startdocument niet meer op het netvlies staan [CPL#2; CPL#3; CPL#4; CPL#6]. Toch overheerst het gevoel dat de ambitie van de community in lijn is met de doelstellingen van de individuele partijen [CPL#3; CPL#4]. Iedere partij is momenteel individueel bezig met zijn of haar mobiliteitsbeleid, maar op community niveau zijn er geen doelstellingen die gezamenlijke actie vergen: *“we zijn situationeel afhankelijk. We komen weer bij elkaar als het nodig is en dan acteren we”* [CPL#6]. Dit wordt door de partijen niet als vervelend ervaren. Uiteindelijk dragen de meeste individuele korte termijn projecten impliciet ook bij aan de collectieve lange termijn doelen [CPL#2; CPL#3]: *“het idee was wel eens van ‘we moeten dingen samen opzetten’, ‘we moeten samen aan de slag’ en ‘we moeten de samenwerking zoeken’. Maar mijn inziens zijn we net zo goed bezig als ieder hetzelfde doet in een richting die we samen hebben afgesproken”* [CPL#3].

Communicatie

De CPL-community is in een ver gevorderd stadium waarbij de community leden elkaar weten te vinden, ook zonder tussenkomst van de community manager [CPL#1]. Er is desondanks een onderscheid tussen formele, collectieve en informele, bilaterale communicatie. De formele, collectieve communicatie wordt opgezet door de community manager en heeft als doel *“thema’s op het netvlies van de community leden te krijgen en hun te doen laten beseffen dat de community er nog is”* [CPL#1]. Als er organisatie-overstijgende zaken spelen, zoals in het geval van de ontwerp gebiedsvisie Claudius Prinsenlaan, voelen partijen de urgentie om collectief te acteren en organiseert de community manager het collectieve contact [CPL#1; CPL#4]. Daarnaast benadert de community manager de gehele community per e-mail voor updates, nieuwsberichten en kansen [CPL#1; CPL#3; CPL#6]. De laatste keer dat de community bij elkaar gekomen is, is voor het opstellen van de zienswijze [CPL#2]. Het meeste contact in de CPL-community is informeel en bilateraal [CPL#2; CPL#4]. De partijen *“kennen elkaar en weten elkaar te vinden als er iets is”* [CPL#2]. Er is *“openheid om te delen, de deur staat open en je kunt elkaar bellen”* [CPL#6]. Het meeste contact ontstaat doordat partijen vragen hebben en elkaar persoonlijk benaderen: *“als ik een vraag heb, krijg ik altijd ogenblikkelijk een keurig en uitgewerkt antwoord”* [CPL#4]. Community leden delen niet op eigen initiatief informatie met andere community leden [CPL#3; CPL#4; CPL#6]: *“ik breng waar ik hier mee bezig ben ook niet in bij de anderen ... voor mijn gevoel is dit totaal niet waar zij mee bezig zijn”* [CPL#6]. Een ander deel van het contact is het gevolg van de samenwerking tussen de gemeente, Avans en BUAS voor de elektrische deelauto's. Dit contact heeft een operationeel karakter [CPL#3; CPL#4]. Over het algemeen zijn de partijen tevreden over de communicatie binnen de community. Alleen in het geval de

zienswijze werd er verbaasd gereageerd dat de gemeentelijke opdrachtgever niet had aangegeven dat er een ontwerp gebiedsvisie was opgesteld, maar dat dit ‘ontdekt’ moest worden door een van de andere community leden [CPL#1; CPL#3]. Daarnaast was er aan het einde van Beter Benutten Vervolg en met de overgang van de oude naar de nieuwe community manager tijdelijk sprake van een onduidelijke situatie en radiostilte. Dit werd als een dip ervaren [CPL#3].

Proces en structuur

De community is in haar huidige vorm “*situationeel afhankelijk*” [CPL#6] en komt alleen bij elkaar als er organisatie-overstijgende zaken spelen [CPL#1; CPL#3; CPL#6]. Toen de community opgericht werd, was er sprake van een reguliere overlegstructuur met overleggen om de twee of drie weken [CPL#1; CPL#2]. In deze tijd werd er samen gewerkt aan het opstellen van een visie en doelstellingen [CPL#2]. Tegenwoordig zijn er geen reguliere overleggen meer en wordt er op ad hoc basis vergaderd [CPL#1; CPL#2; CPL#3]. De urgentie voor de community is minder geworden en de aandacht voor de community is afgenomen [CPL#1; CPL#2]. Bijeenkomsten worden nu georganiseerd op basis van wat er speelt: “*als er een reden is om bij elkaar te komen, wordt er een afspraak gepland*” [CPL#3]. De partijen kunnen zich vinden in dit proces en hebben alleen behoefte aan bijeenkomsten als er iets concreets op de agenda staat [CPL#3; CPL#4; CPL#6]: “*Je moet niet bij elkaar komen om bij elkaar te komen*” [CPL#1]. Een mooi voorbeeld van een situatie waarin de urgentie gevoeld werd om samen actie te nemen was de ontwerp gebiedsvisie Claudius Prinsenlaan. De ontwerp gebiedsvisie werd door een community lid gekwalificeerd als kansrijk voor een community bijeenkomst en uiteindelijk waren alle partijen (in grote getalen) aanwezig bij deze bijeenkomst [CPL#1; CPL#3; CPL#4].

Kennis, ervaring en informatie wordt in de community gedeeld op aanvraag. Dit maakt dat de samenwerking het karakter van een ontwikkelingsnetwerk heeft, waarbij informatie-uitwisseling leidt tot een verbetering van het vermogen van organisaties om oplossingen te selecteren en te implementeren [CPL#2] (Agranoff, 2003; McGuire, 2006; Popp et al., 2015). De samenwerking kan slechts beperkt geclassificeerd worden als dienstverleningsnetwerk of actienetwerk. Dit omdat de huidige community geen vastgestelde visie en doelstellingen kent en er veel individueel actie ondernomen wordt. Dit komt deels doordat een groot deel van de mobiliteitsmanagementmaatregelen binnen het individuele bedrijfsbeleid vallen, zoals de reiskostenvergoeding. Het is bij dit soort maatregelen niet mogelijk gezamenlijk actie te ondernemen. De opgedane ervaring en kennis kan slechts gedeeld worden opdat andere community leden daar van leren [CPL#3; CPL#4]. De individuele acties leiden weliswaar tot voordelen voor de totale community, maar kennen weinig onderlinge afstemming en overkoepelende ambitie. De uitzondering op deze regel wordt gevormd door het elektrisch autodelen. Deze maatregel is collectief genomen en vereist wederzijdse betrokkenheid, waardoor het onder de categorie actienetwerk valt. De zienswijze kent eveneens een grote mate van collectiviteit, maar de actie zelf is getrokken door de community manager. Hierdoor kan dit eerder beschouwd worden als actie binnen een dienstverleningsnetwerk. Ondanks dat er tot op heden weinig gezamenlijke actie ondernomen is, staan de community leden hier in het algemeen wel voor open als de mogelijkheden zich zouden aandienen [CPL#1; CPL#3; CPL#4].

Deelnemers

De community leden zijn allemaal enthousiast, bevlogen en begaan met het thema mobiliteit [CPL#2; CPL#6]. Ze bekleden een breed scala aan functies binnen de eigen organisatie: van coördinator circulaire bedrijfsvoering en omgevingsmanager, tot verhuiscoördinator, adviseur mobiliteit en facilitair manager [CPL#2; CPL#3; CPL#4; CPL#5; CPL#6]. Ondanks dat de community leden heel betrokken zijn, is het soms lastig om de interne organisatie mee te krijgen in de uitvoering van maatregelen. Een groot deel van de community leden heeft zich op persoonlijke titel bij de community aangesloten en heeft geen beslissingsbevoegdheid binnen de eigen organisatie. Ze moeten ervoor zorgen dat ze collega's en bestuur mee krijgen en kunnen in geval van interne weerstand weinig veranderen [CPL#3; CPL#6]. Meer mandaat vanuit de organisatie zou de community slagvaardiger maken, maar kan ook gevolgen hebben voor het kennisniveau van de community [CPL#3]. Als collectief wordt de community in haar huidige vorm gekenmerkt door veel kennis en ervaring. Zo waren er in het proces van de zienswijze veel community leden die inhoudelijk en planologisch onderbouwd commentaar konden leveren. Vooral de kleinere organisaties en nieuwe community leden

leren hier veel van [CPL#4; CPL#6]. BUAS neemt een unieke positie in binnen de community aangezien ze twee community leden levert: een vanuit de beleidsmatige kant (docent) en een vanuit de operationele kant (facilitaire zaken). De twee leden springen in als er aanspraak gemaakt wordt op hun vakgebied. Zo nam de docent het voortouw in de besprekingen omtrent de zienswijze en neemt de medewerker facilitaire zaken de pilot met elektrische deelauto's op zich [CPL#4].

De gemeentelijke opdrachtgever kent een dubbele rol in de community samenwerking, wat er voor zorgt dat hij moet zoeken naar welke rol hij inneemt op welk moment [CPL#2; CPL#3; CPL#4]. Vanuit de werkgeversrol heeft de gemeente door nauwe afstemming met PNO al veel mobiliteitsmanagement-maatregelen georganiseerd. Vanuit de rol als opdrachtgever wordt er grote verantwoordelijkheid ervaren voor het succes van de community en de mobiliteitsmanagementmaatregelen [CPL#2]. De community leden voelen deze verantwoordelijkheden niet zo, want er zijn geen concrete verantwoordelijkheden vastgesteld [CPL#3; CPL#4; CPL#6]. Dit (te) vrijblijvende karakter maakt de samenwerking zwakker: *“Als je niet aanwezig kunt zijn of je prioriteiten anders liggen, dan ben je er gewoon niet. Als er dingen afgesproken worden binnen de community en je doet het niet, dan wordt je er nog eens vriendelijk aan herinnert, maar als het om wat voor reden alsnog niet lukt, dan gebeurt het niet”* [CPL#3].

In Breda is gekozen voor het inzetten van een lokale community manager om meer binding met de stad te realiseren [CPL#1]. De community manager fungeert als projectleider van de community: ze jaagt aan, faciliteert, verbindt, enthousiasmeert en zorgt ervoor dat nieuwe community leden een introductie krijgen [CPL#1; CPL#2; CPL#4; CPL#6]. De community manager creëert een omgeving waarin contacten en ideeën ontstaan, maar laat projecten – zoals het elektrisch autodelen – over aan de individuele community leden zodra er operationele afspraken gemaakt worden [CPL#2; CPL#3]. Ondanks dat haar primaire focus op het proces ligt, heeft de community manager ook inhoudelijke kennis en betrokkenheid: ze verzamelt informatie en je kunt bij haar halen [CPL#2; CPL#4]. De community manager fungeert als link tussen de community en het mobiliteitsveld en tussen de community leden en de gemeente. Ze houdt de community leden op de hoogte van interessante acties (zoals de Fiets naar je Werk Dag) en gemeentelijk beleid (zoals subsidies of de ontwerp gebiedsvisie) en maakt daarbij direct de vertaling naar wat de community leden hier concreet mee kunnen doen [CPL#4; CPL#6]. In het proces van de zienswijze is de meerwaarde van de community manager duidelijk gebleken. Als afhankelijk persoon was ze in staat om alle partijen aan tafel te krijgen en het proces zonder organisatorische belangen te coördineren en faciliteren. Als de community manager niet had ingegrepen was er waarschijnlijk geen gemeenschappelijke zienswijze ingediend [CPL#2; CPL#3; CPL#4]. Aangezien de community leden druk zijn binnen de eigen organisaties is het essentieel om een community manager te hebben die de tijd en ruimte heeft om de community aan de gang te houden [CPL#3]. De community heeft op zichzelf geen intrinsieke motivatie en daarom is het belangrijk dat er iemand is die kansen signaleert, informatie doorspeelt en wel of niet besluit actie te ondernemen [CPL#3; CPL#4; CPL#6].

Omgeving

Voordat de community aanpak startte was er nog *“niet zo groots samengewerkt. Nooit met Amphia én Avans. Wel soms op deelvlakken met Avans, maar nooit én, én, én”* [CPL#4]. Toch bestond er al contact tussen diverse partijen. Zo stonden de gemeente Breda en BUAS in contact aangezien ze burens zijn en er samengewerkt wordt op andere domeinen, zoals in het faciliteren van stagiairs en het toetsen van de verhuisplannen [CPL#2; CPL#4]. Avans en BUAS hadden contact over bijvoorbeeld het afstemmen van lestijden aangezien beide partijen *“dezelfde doelgroep en dezelfde problemen of struikelblokken”* [CPL#5] kennen. Partijen neigen ernaar om contact te zoeken binnen dezelfde sector [CPL#4; CPL#5; CPL#6], omdat ze burens zijn [CPL#2; CPL#4] of omdat ze elkaar persoonlijk kennen [CPL#3; CPL#6]. De geïnterviewde werkgevers gaven aan dat omgevingsfactoren vooral een rol speelde bij de zienswijze. Aangezien de gemeente een visie had opgesteld waar de partijen het niet mee eens waren was er sprake van cohesie en een *“wij-gevoel”* [CPL#3; CPL#6] richting de gemeente. Hierdoor ondersteunde de zienswijze de samenwerking.

Middelen

Qua financiën kennen de community leden geen mobiliteitsbudgetten binnen de eigen organisatie. Voor maatregelen moet per werkgever geld beschikbaar worden gesteld [CPL#3; CPL#4; CPL#6]. Hiertoe moeten de community leden de interne organisatie overtuigen van de waarde van de investering [CPL#3; CPL#4]. Binnen Beter Benutten (Vervolg) was er sprake van subsidies, maar deze zijn gestopt waardoor partijen de volledige investering nu zelf moeten betalen [CPL#2].

De community manager heeft per week vier uur om te besteden aan het Brabant mobiliteitsnetwerk. Voorheen werd deze tijd volledig voor de community ingezet, maar nu de gemeente de ambitie heeft om nieuwe werkgevers ('smaakmakers') te benaderen besteedt de community manager een groot deel van haar uren aan deze taak [CPL#1; CPL#2]. De continue ondersteuning van de community is hierdoor afgenomen. De community leden vinden dit niet bezwaarlijk. Ze willen vooral dat er ondersteuning is op de momenten dat het nodig is, zoals het geval was bij de zienswijze [CPL#3; CPL#6]. De community leden namens Avans en BUAS hebben geen vaste uren voor de community, maar zijn respectievelijk 32, 21 en 16 uur per week bezig met duurzaamheid en/of mobiliteit [CPL#3; CPL#4; CPL#5]. Voor Revant geldt dat mobiliteitsmanagement een nieuw te ontdekken gebied is. De tijdsbesteding is momenteel nog niet zo hoog [CPL#6]. In het kader van de zienswijze waren alle community leden in staat bij de bijeenkomst te zijn en werd er opgeschaald in aanwezigheid [CPL#3; CPL#4; CPL#6]. De bijeenkomsten voor de zienswijze lieten zien dat de community leden voldoende expertise en betrokkenheid hebben als het aankomt op urgente, gemeenschappelijke onderwerpen [CPL#1; CPL#3; CPL#4; CPL#6].

4.2.4 De toegevoegde waarde van de CPL-community

Voordelen collectieve werkgeversbenadering

Alle respondenten (n=5) benoemen meerdere elementen die ze waardevol vinden aan de community. De elementen zijn te categoriseren naar acties en naar de voordelen van het netwerk. Wat betreft acties is het elektrisch autodelen de actie met de grootste meerwaarde. Door het delen van de individuele auto's ontstaat er gezamenlijk een wagenpark met tien auto's dat door alle drie de partijen gebruikt kan worden. Deze opschaling maakt dat de gemeente Breda, Avans en BUAS meer auto's tot hun beschikking hebben dan dat ze in hun eentje hadden kunnen aanschaffen [CPL#2; CPL#3; CPL#4]. Dit kan volgens Popp et al. (2015) bestempeld worden als van toegevoegde waarde. Het is een positief resultaat dat behaald is in samenwerkingsverband en dat niet bereikt had kunnen worden door een individuele organisatie (Popp et al., 2015). Wat betreft het netwerkvoordeel heeft de community nieuwe connecties gemaakt tussen werkgevers op het gebied van mobiliteit. Waar er al sprake was van samenwerking tussen twee partijen heeft de community gezorgd voor samenwerking tussen meerdere partijen en tussen partijen die elkaar nog niet kenden [CPL#1; CPL#3; CPL#4; CPL#6]. De deelnemers weten elkaar te vinden, ook zonder tussenkomst van de community manager, en kennen een hoge mate van kennisuitwisseling. De leden hebben een hoog niveau van kennis en ervaring en staan open dit te delen met elkaar en elkaar op de hoogte te houden. Zo kunnen de community leden die nog niet zoveel hebben gedaan, leren van de wat meer ervaren leden [CPL#2; CPL#4; CPL#6]. Een ander netwerkvoordeel vormt krachtenbundeling. In het proces van de zienswijze is er als collectief een signaal afgegeven naar de gemeente. Dat straalt kracht uit naar buiten toe en maakt dat de samenwerking voor de community leden ook meer als een collectief aanvoelt [CPL#1; CPL#4; CPL#6].

Risico's collectieve werkgeversbenadering

Ten eerst noemen alle respondenten (n=5) de gecombineerde afhankelijkheid van community leden qua enthousiasme en toewijding enerzijds en de interne bedrijfsvoering van de organisaties achter de community leden anderzijds als risicovol [CPL#1; CPL#2; CPL#3; CPL#6]. Als community leden door bijvoorbeeld een functiewijziging niet meer deelnemen in de community, valt het contact met de desbetreffende organisatie veelal weg [CPL#3; CPL#6]. Dit vormt een risico, maar is tot op heden altijd verholpen doordat de community manager een persoonlijke introductie komt geven bij de vervangende community leden [CPL#1; CPL#3; CPL#4; CPL#6]. De community is daarnaast mensafhankelijk qua contact. Zo werd de ontwerp gebiedsvisie niet aangedragen door de gemeente,

maar door een ander lid [CPL#1; CPL#2; CPL#3]. De bedrijfsvoering en betrokkenheid van de organisaties achter de community leden vormt de andere risicofactor. De community vergt dat deelnemende organisaties achter de community moeten staan en tijd en geld willen investeren [CPL#2]. Dit is lastig te beïnvloeden aangezien bij veel werkgevers mobiliteit niet de eerste prioriteit vormt. Partijen zijn druk met andere aangelegenheden, waardoor het soms aan interne urgentie voor actie ontbreekt en langetermijnvisies niet werken bij werkgevers [CPL#1; CPL#2]. Voor Avans, BUAS en Amphia geldt dat ze alle drie, wegens verhuizing of duurzaamheidsbeleid, actief bezig zijn met mobiliteit, wat de juiste focus vormt voor de community [CPL#1; CPL#2]. Ten tweede zorgt gezamenlijke actie weliswaar voor meer impact en kostenverdeling, maar is het qua samenwerking complexer [CPL#1]. Een derde risico is dat de community leden op persoonlijke titel in de community zitten, waardoor sommige leden niet voldoende mandaat of steun binnen de eigen organisatie hebben [CPL#3; CPL#6]. Dit maakt het lastiger om maatregelen te realiseren en zorgt er in sommige gevallen voor dat partijen in keuzes het eigen bedrijfsbelang boven het belang van de community prevaleren [CPL#6]. Ten vierde is de community heel vrijblijvend. De community leden hebben geen vastgestelde verantwoordelijkheden, waardoor de bijdrage van deelnemers afhankelijk is van hun eigen toewijding en enthousiasme [CPL#3]. Ten vijfde zijn acties die nieuw of eenmalig zijn, zoals de elektrische deellauto's, goed samen te organiseren, maar geldt dit niet voor interne aangelegenheden zoals reiskostenvergoedingen of parkeerbeleid. Deze acties zijn niet te uniformeren omdat de organisaties een andere problematiek, prioriteit of bedrijfsvoering kennen [CPL#3; CPL#6]. Het zesde risico is dat de community van zichzelf geen intrinsieke waarde heeft. Hierdoor is er altijd een community manager nodig die voldoende uren heeft om de partijen betrokken te houden en acties op de agenda te zetten. Als de community manager geen initiatief neemt bestaat het risico dat er niet zoveel gebeurt [CPL#3].

4.3 De werkgeversbenadering in Eindhoven Centrum Noordoost

De community Eindhoven Centrum Noordoost kent momenteel vier deelnemende werkgevers: Fontys, Maxima Medisch Centrum, Rabobank en TU Eindhoven. Het opdrachtgeverschap ligt sinds het einde van Beter Benutten Vervolg bij de provincie Noord-Brabant en Brainport Smart Mobility (BSM), maar de coördinatie wordt gevoerd door de gemeentelijk opdrachtgever. BSM is een regionaal samenwerkingsverband tussen 21 gemeenten waarbinnen de regionale Bereikbaarheidsagenda Zuidoost Brabant is vastgesteld. De agenda richt zich op fiets, openbaar vervoer, auto, maar ook op gedragsbeïnvloeding en kent een horizon tot 2030 [ECNO#2]. BSM ziet de werkgeversbenadering als een van de manieren waarop regionale bereikbaarheid verbeterd kan worden en is zodoende opdrachtgever van meerdere communities in de regio Eindhoven [ECNO#1; ECNO#2].

4.3.1 De ECNo-community leden en hun mobiliteitsbeleid

In het kader van het programma Beter Benutten selecteerde de gemeente Eindhoven twee corridors, de noord-zuid corridor en de west corridor naar Eindhoven Airport, om aan de slag te gaan met duurzame en slimme projecten maar tegelijkertijd ook de verbinding te leggen met de grote werkgevers om onder werknemers gedragsverandering en spitsmijding te realiseren [ECNO#2]. Midden in deze corridors en binnen de ring is de community Eindhoven Centrum Noordoost gelegen. Van de vier deelnemende werkgevers waren het Maxima Medisch Centrum en Rabobank niet in staat deel te nemen aan dit onderzoek, waardoor ze buiten beschouwing gelaten worden in de resultaten.

Gemeente Eindhoven

De gemeente Eindhoven neemt sinds het einde van Beter Benutten Vervolg als contactpersoon namens Brainport Smart Mobility (BSM) plaats binnen de ECNo-community [ECNO#1; ECNO#2]. Aangezien het formele opdrachtgeverschap bij BSM is belegd, dient de community aanpak binnen de doelstellingen van BSM te passen. Dit betekent dat de afstemming omtrent de community plaatsheeft tussen de community manager en de BSM-opdrachtgever, maar dat de gemeentelijke contactpersoon zorgt voor de borging van de belangen in de community [ECNO#1]. Voor de gemeente Eindhoven staat een “*aantrekkelijke, duurzame en bereikbare stad*” [ECNO#2] centraal. De Raad heeft zich uitgesproken voor 55% minder CO₂ uitstoot tot 2030 en uit onderzoek is gebleken dat een

emissievrije zone voor het gebied binnen de ring van Eindhoven de meest effectieve maatregel is. De gemeente is nu bezig met het opzetten van een aanpak voor stapsgewijze realisatie [ECNO#2].

Fontys Hogescholen (Fontys)

Fontys is een onderwijsinstelling voor hoger beroepsonderwijs met een brede geografische verspreiding. De onderwijsinstelling heeft vestigingen in Den Bosch, Eindhoven, Sittard, Tilburg, Utrecht, Veghel en Venlo, waarbij de locaties in Eindhoven, Tilburg en Venlo de grootste vormen. In Eindhoven bevindt zich een breed aanbod aan opleidingen en de ondersteunende en coördinerende diensten [ECNO#4]. Van de zeven Eindhovense locaties bevinden zich vier locaties in de geografische ECNO-community. Dit zijn de locaties Rachelsmolen, Het Eeuwse, De Lismortel en Fliednerstraat. Rachelsmolen is de grootste locatie. Fontys kent ruim 44.000 studenten en ongeveer 4.400 medewerkers, verspreid over alle locaties. In 2013 heeft Fontys een mobiliteitsvisie opgesteld gevolgd door mobiliteitsbeleid in 2014 en een mobiliteitsagenda in 2016 [ECNO#4]. De mobiliteitsagenda is een van de zes strategische agenda's die Fontys hanteert. De agenda is geschreven voor alle 27 Fontys instituten en zet de bereikbaarheid van alle Fontys locaties centraal. Bereikbaarheid houdt in dat er altijd een parkeerplek is voor mensen die met de auto komen, maar ook voldoende fietsenrekken [ECNO#4]. Het Fontys beleid richt zich zowel op het realiseren van faciliteiten als het stimuleren van duurzaam reizigersgedrag. Het beleid focust zich voornamelijk op medewerkers, want *“dat is een wat stabielere groep”* [ECNO#4]. De medewerkers kunnen namelijk makkelijker worden gestimuleerd tot duurzame modaliteiten via arbeidsvoorwaarden, terwijl studenten hun modaliteitskeuze eerder baseren op financiële overwegingen (zoals het leenstelsel) en de reistijd tot hun woonplaats [ECNO#4]. Desondanks gelden sommige maatregelen zoals betaald parkeren en fietsfaciliteiten voor zowel medewerkers als studenten.

Technische Universiteit Eindhoven (TU/e)

TU/e is een universitaire onderwijsinstelling gevestigd op de TU/e campus te Eindhoven. De TU/e heeft 11.950 studenten en 3.500 medewerkers. In 2014 heeft de TU/e een mobiliteitsplan opgesteld wat voornamelijk focuste op de eigen medewerkers en in mindere mate op studenten. De focus op medewerkers was gebaseerd op het feit dat studenten maar heel weinig met de auto naar de campus komen [ECNO#3]. In 2017 bleek bij nadere evaluatie dat derden die op de campus zitten ook een heel groot beroep doen op de voorzieningen en is besloten campus breed mobiliteitsbeleid op te stellen: *“We kunnen niet alleen meer kijken naar wat onze organisatie doet, maar we moeten steeds meer kijken naar wat er op de campus gebeurt en hoe we bedrijven in die zin kunnen verplichten om ons beleid te volgen”* [ECNO#4]. Een van deze bedrijven die zich aan de ruimtelijke regels van parkmanagement dient te houden is Fontys met haar locaties Het Eeuwse en De Lismortel [ECNO#3; ECNO#4]. De TU/e heeft als ambitie het autoverkeer te willen verminderen en duurzame modaliteiten te stimuleren voor haar gehele campus. Dit brengt *“een vraag of een dilemma omtrent hoe we dan, als we het eigenlijk zelf als organisatie best wel goed doen op mobiliteitsgebied en parkeren, andere organisaties kunnen overtuigen om mee te gaan”* [ECNO#3]. De TU/e kan namelijk alleen ruimtelijke regels opleggen, zoals betaald parkeren, maar kan niets verplichten over het mobiliteitsbeleid dat campusbewoners voeren.

4.3.2 Totstandkoming en vormgeving collectieve werkgeversbenadering

De collectieve werkgeversbenadering van de Eindhoven Centrum Noordoost community wordt beschreven aan de hand van de vier opeenvolgende fasen van de totstandkoming van de collectieve werkgeversbenadering (paragraaf 2.1.4).

Ontstaan: motieven voor de werkgeversbenadering en samenwerking

Voor Fontys speelde parkeerdruk een grote rol in haar keuze voor de werkgeversbenadering. Dat Fontys deelnam aan de community kwam doordat het *“handig is om er in te stappen om van elkaar te kunnen leren en om te zien hoe en waarom maatregelen bij andere organisaties wel of niet werken”* [ECNO#4]. Bij de TU/e was de initiële aanleiding voor de werkgeversbenadering een bereikbaarheidsopgave en het beheersen van de parkeerdruk. Momenteel wordt de werkgeversbenadering meer ingestoken vanuit de duurzaamheid, maar het beheersen van de parkeervraag blijft een issue [ECNO#3]. Voor zowel de TU/e als Fontys kwam de

werkgeversbenadering tot stand door interne, operationele motieven, al speelde voor Fontys het samenwerkingsvoordeel ook een rol.

Fontys heeft in oktober 2016 een mobiliteitsagenda opgesteld, waarmee het mobiliteitsbeleid aan de hand van een *roadmap* en acties tot 2020 is vastgesteld. Het mobiliteitsbeleid kent drie leidraden: mobiliteit moet dienend zijn aan het primaire onderwijsproces; maatschappelijk verantwoorde mobiliteit; en structurele bereikbaarheid van locaties (Fontys, 2016). Het mobiliteitsbeleid heeft als doel hoogwaardig onderwijs te ondersteunen, door de bereikbaarheid van locaties te verbeteren en kan zo beschouwd worden als intern, operationeel en ethisch motief [ECNO#4]. Het TU/e beleid richt zich momenteel op duurzaamheid met een focus op een groene campus en de gezondheid van medewerkers, waaronder mobiliteit ook valt (intern, ethisch motief). Desondanks blijft de parkeervraag de boventoon voeren. Als er namelijk geen bereikbaarheidsprobleem is, er nog genoeg parkeerplaatsen zijn en medewerkers niet klagen, is er niet voldoende urgentie om mobiliteitsmanagementmaatregelen te introduceren [ECNO#3].

Doordat de grootste problematiek inmiddels verholpen is [ECNO#3, ECNO#4] rijst de vraag wat de toekomstige urgentie van de community zal zijn: *“Als het probleem op ten duur weg is of niet zo groot, waarom zou je dan nog deelnemen?”* [ECNO#3]. Aangezien de community leden al redelijk volwassen zijn in hun mobiliteitsbeleid en veel mobiliteitsmanagementmaatregelen reeds toegepast hebben, zou er een nieuwe urgentie vastgesteld moeten worden [ECNO#1, ECNO#3]. Deze urgentie kan gezocht worden in externe factoren als toekomstige beleidsplannen voor het gebied rondom de community [ECNO#2; ECNO#3] of duurzaamheid in brede zin [ECNO#2]. Daarnaast verwachten de organisaties groei, zowel in hun eigen organisaties als op het campusterrein, en kunnen er door verhuizing nieuwe motieven ontstaan [ECNO#3; ECNO#4].

Vorbereiding: beleid en strategie

Binnen de fase van voorbereiding wordt op basis van de mobiliteitsbehoefte een visie en doelstellingen vastgesteld. De individuele visie en doelstellingen zijn beschreven in de vorige paragrafen. Geen van de community leden kon een concrete doelstelling van de ECNo-community benoemen, maar omschreef de community als volgt:

“De community aanpak is een aanpak die is gebaseerd op een gezamenlijke visie, einddoel, ambitie of wens, dus er is een gezamenlijkheid in wat je wilt bereiken of in welk knelpunt je wilt oplossen. Er is contact tussen organisaties. ... Je maakt gezamenlijk afspraken over hoe je de doelstellingen gaat bereiken, al wil dat niet zeggen dat je gezamenlijk projecten gaat doen.”
[ECNO#1]

“De community kenmerkt zich door goede samenwerking met/van werkgevers en instellingen en de gemeente als wegbeheerder, waardoor er gezamenlijk afspraken gemaakt kunnen worden over een transitie naar meer duurzame mobiliteit en een betere en duurzame bereikbaarheid van een locatie.”
[ECNO#2]

“De community is een groep met bedrijven in de omgeving om over mobiliteit te praten en hoe we slimme dingen kunnen doen. De community wordt gestuurd door een externe partij.”
[ECNO#3]

Uit de citaten blijkt dat de ECNo-community geen gebiedsgerichte doelstellingen heeft, maar wel doelen wat betreft samenwerking. De community wordt gezien als een groep werkgevers die samen met de gemeente, en onder aansturing van een externe partij, (in gezamenlijkheid) afspraken maakt over het realiseren van mobiliteitsmanagementmaatregelen ten behoeve van duurzame mobiliteit. De ECNo-community heeft deze ambitie niet vastgesteld in de vorm van een concrete, collectieve doelstelling.

Uitvoering: mobiliteitsmanagementmaatregelen

In de fase van uitvoering staat het realiseren van mobiliteitsmanagementmaatregelen centraal. Voor de ECNo-community geldt dat de partijen vanuit een gemeenschappelijke visie voornamelijk individueel actie nemen: *“In hun enthousiasme hebben de partijen elkaar wel gestimuleerd, maar in de uiteindelijke uitvoering van maatregelen zijn ze redelijk autonoom”* [ECNO#2]. Er is sprake van een gezamenlijke maatregel:

- a. *Subsidieaanvraag Beter Benutten*. De gezamenlijke actie binnen de ECNo-community is het aanvragen van subsidies voor mobiliteitsmanagementmaatregelen [ECNO#2; ECNO#3; ECNO#4]. Binnen Beter Benutten was er via de gemeente subsidiegeld beschikbaar voor maatregelen gericht op het realiseren van spitsmijding en kon er voor zowel reeds uitgevoerde als uit te voeren maatregelen een percentage van de investering gesubsidieerd worden [ECNO#3]. Voor de partij die de aanvraag deed was het een voorwaarde om zijn of haar complete projectplan te laten ondertekenen door twee andere leden van de community, zodat de samenwerking benadrukt werd [ECNO#2]. Er was binnen dit proces geen sprake van concurrentie aangezien er voldoende middelen beschikbaar waren en de maatregelen individueel waren [ECNO#3; ECNO#4]. Ondanks dat deze actie de gezamenlijkheid van de community onderstreept, hadden de ondertekende plannen een individueel karakter en was het ondertekenen een verplichting.

Binnen de community is er naast de subsidieaanvraag een mobiliteitsmanagementmaatregel gerealiseerd die niet het directe gevolg is van de community:

- b. *Betaald parkeren TU/e campus*. Twee ECNo leden hebben betaald parkeren ingevoerd op hun terreinen. Dit is geen directe uitkomst van de community, maar komt voort uit het feit dat de TU/e als parkmanager de overige bedrijven op de campus, waaronder Fontys gebouwen S1, S2 en S3, betaald parkeren heeft opgelegd [ECNO#3; ECNO#4].

Daarnaast is er sprake van een maatregel die twee partijen individueel aangevlogen hebben:

- c. *Elektrische deelauto's*. Binnen ECNo is er gekeken voor een gezamenlijk project met Beamrz (red. deelauto- en deelfietsprovider), maar dat kwam niet van de grond [ECNO#3]. Zowel de TU/e als Fontys hebben momenteel hun eigen deelauto's via een andere leverancier [ECNO#3; ECNO#4]. Hierdoor rijst de vraag waarom er niet samen met een pilot gestart is. Vanuit Fontys kwam het geluid dat ze eerst vertrouwd wilden raken met deelauto's middels een eigen pilot: *“wat betreft e-dienstvoertuig moet je toch het wiel alleen uitvinden, omdat het nog in de kinderschoenen staat”* [ECNO#4]. Er kan eventueel richting de toekomst – in het geval van wederzijdse ervaring – samen aanbesteed worden. De pilot is goed bevallen en na evaluatie is de nieuwe aanbesteding voor een nieuw deelautosysteem gestart [ECNO#4]. De reden voor het individuele traject is omdat *“het heel erg aan je bedrijfsvoering ligt. Van is het, ja momentum, en er moet budget zijn”* [ECNO#4]. Dat kan een mismatch betekenen met andere partijen. Fontys had in haar mobiliteitsagenda als resultaatafspraken opgenomen naar elektrische deelauto's te gaan kijken: *“dus daar hangt het ook van af. Als in dat jaar stond dat we ons gingen oriënteren op elektrisch vervoer van dienstritten, ja dan moet er op dat moment ook maar net, en bij de TU was het misschien nog niet zover, omdat in hun beleidsstukken dat nog niet opgenomen was in hun actieplan bijvoorbeeld. Dus het ligt ook aan je eigen beleidskader. En hoe meer je samenwerkt, denk ik wel, dan krijg je ook een beetje, nou zicht op elkaars bedrijfsvoering en dan kan je misschien samen ..”* [ECNO#4].

Er is binnen de ECNo-community sprake van één gezamenlijke actie. Deze actie was een vereiste voor de subsidieaanvraag en hield zich in de procesmatige sfeer. Hierdoor valt ze niet onder de categorie mobiliteitsmanagementmaatregelen. Desondanks hebben de partijen individueel diverse maatregelen gerealiseerd die bijdragen aan de overkoepelende ‘doelstelling’ van de community.

Evaluatie

De geïnterviewde partijen evalueren zowel hun eigen beleid als de community. Voor Fontys geldt dat er geëvalueerd wordt aan de hand van de mobiliteitsagenda (2016-2020). Zo is er vorig jaar – na een geslaagde pilot – besloten een aanbesteding voor elektrische deelauto's voor dienstreizen op te zetten [ECNO#4]. De TU/e evalueert op maatregelniveau. Zo is de buslijn waarvoor subsidie aangevraagd was binnen Beter Benutten gestopt wegens een gebrek aan financiering door de campusgebruikers [ECNO#3]. De werkgeversbenadering is in het kader van Beter Benutten voor de hele community geëvalueerd: *“we zagen dat er vooral spitsmijding gerealiseerd waren, maar ook duurzame gedragsverandering”* [ECNO#2]. Op community niveau zijn er naast spitsmijding ook procesresultaten bereikt. Begin 2019 heeft de community manager alle community leden individueel benaderd voor tussenevaluatie met een terugblik op de afgelopen jaren en een vooruitblik naar de komende jaren. Hierbij stond centraal wat de behoefte van de community leden naar de toekomst toe was [ECNO#1]. De effectiviteitsanalyse in de volgende paragraaf kan gezien worden als een evaluatie van de ECNo-community anno 2019.

4.3.3 Effectiviteit werkgeversbenadering ECNo

De effectiviteit van de werkgeversbenadering binnen ECNo wordt geanalyseerd aan de hand van de factoren die samenwerking beïnvloeden zoals besproken in hoofdstuk 2 (Ales et al., 2011; Mattessich et al., 2001).

Doelstelling

De werkgeversbenadering van het Brabant mobiliteitsnetwerk gaat volgens de ECNo-community manager uit van *“een gezamenlijke visie, een gezamenlijk einddoel, een gezamenlijke ambitie of een gezamenlijke wens”* [ECNO#1]. Er is een gezamenlijkheid in wat de community wil bereiken of in welk knelpunt ze willen oplossen en er worden gezamenlijk afspraken gemaakt over hoe de doelstellingen bereikt gaan worden, wat niet wil zeggen dat er gezamenlijke projecten gedaan worden. De community is hierbij een middel om de doelstelling te behalen [ECNO#1]. Zoals gebleken uit de motieven voor deelname, focusten de werkgevers en gemeente in eerste instantie voornamelijk op bereikbaarheid en parkeerproblematiek. Nu de partijen veel hebben gedaan en die urgentie niet meer zo voelen, is het voor de partijen lastig te benoemen wat de doelstelling van de community is. De partijen ondernemen vooral binnen de eigen organisatie veel actie [ECNO#2]. De concrete doelstelling voor de ECNo-community is er volgens al haar deelnemers geweest gedurende Beter Benutten in de vorm van spitsmijding. Tegenwoordig is de doelstelling niet meer kwantitatief en op acties gericht, maar kwalitatief en gericht op samenwerking [ECNO#1]. De partijen hebben al veel maatregelen gerealiseerd waardoor ze nu *“uit-gemaatregeld”* [ECNO#1] zijn: *“Nu zit er eigenlijk geen trigger waarom je eraan zou deelnemen”* [ECNO#3]. Zowel de werkgevers als de gemeente kennen een positieve houding jegens een nieuwe doelstelling, maar onderstrepen wel dat de (suggestie voor een) doelstelling vanuit het Brabant mobiliteitsnetwerk of de opdrachtgever zou moeten komen [ECNO#2; ECNO#3; ECNO#4].

Communicatie

De formele communicatie wordt opgezet door de community manager en zo ingericht dat *“het voor de werkgevers de meeste waarde heeft”* [ECNO#1]. De community manager ligt toe: *“als werkgevers zeggen van ‘wij vinden het waardevol om regelmatig met elkaar aan tafel te komen’, dan organiseer ik dat en als ze zeggen ‘we houden onderling rechtstreeks contact, dat vinden we het makkelijkste’, dan doen ze dat, en als ze het via mij laten lopen, doen ze dat. De communicatie is eigenlijk ondergeschikt aan het doel wat je wilt bereiken”* [ECNO#1]. Wanneer er sprake is van collectieve overleggen worden zaken *“in een wat breder verband en met een boodschap op een wat hoger abstractieniveau”* [ECNO#2] besproken. Naast de collectieve bijeenkomsten is er ook sprake van infomeel, bilateraal contact tussen de partijen [ECNO#2; ECNO#3]. De community heeft er voor gezorgd dat de contactpersonen van de organisaties elkaar nu beter kennen en elkaar eerder opbellen. Sommige organisaties weten elkaar eerder te vinden dan anderen. Dit heeft te maken met de tijd die community leden hebben voor contact en de persoonlijke klik die ze hebben [ECNO#4]. De community maakt dat partijen elkaar meer op de hoogte houden en informeren [ECNO#2]. De community manager houdt hierbij in de gaten wat er loopt en wat er speelt en informeert naar bepaalde onderwerpen als het

langere tijd stil is geweest [ECNO#1]. De werkgevers ervaren het toegenomen en snellere contact met de gemeente als van toegevoegde waarde [ECNO#3; ECNO#4]. Toch zijn er situaties waarin de terugkoppeling op vragen, gemeentelijke plannen en acties vanuit de gemeente als beperkt wordt ervaren of werkgevers vinden dat ze te laat of incompleet op de hoogte gesteld worden [ECNO#1; ECNO#3]. De relatie tussen de gemeente en werkgevers speelt in de reguliere overleggen ook een rol [ECNO#1]: *“ik denk dat partijen daar met name zitten voor de gemeente. Om bij de gemeente dingen voor elkaar te krijgen of duidelijkheid te krijgen”* [ECNO#3]. De gemeente erkent dit zwaartepunt: in overleggen *“kijken ze (de werkgevers, red.) heel verwachtingsvol naar ons”* [ECNO#2].

Indien community leden langere tijd afwezig zijn en actief contact niet mogelijk is, verwatert het contact binnen de community en verliest de community een stuk van haar urgentie en motivatie [ECNO#1]. Vooral in het geval dat er *“geen vervanger aangesteld wordt”* [ECNO#3] kan dit ervoor zorgen dat de community – in het geval van een afwezige opdrachtgever – of een bepaalde partij tijdelijk stil valt. De community is in dit opzicht erg kwetsbaar in het directe contact [ECNO#1].

Proces en structuur

Het proces hangt af van de doelstelling van een community. Als de focus ligt op het oplossen van concrete korte termijn opgaven, dient het proces anders ingericht te worden dan bij lange termijnambities [ECNO#1]. Zo behoeft het gezamenlijk realiseren van concrete projecten bijvoorbeeld een hogere frequentie qua vergaderingen [ECNO#3]. ECNo functioneerde *“de laatste jaren meer als een uitvoeringsgerichte projectorganisatie”* [ECNO#1] met tweemaandelijks overleggen met een operationeel karakter [ECNO#1; ECNO#3]. Tegenwoordig is ECNo meer een *“inspirerend netwerk”* [ECNO#1] of kennisplatform waarbij de partijen minder frequent bij elkaar komen en de overleggen gericht zijn op inspiratie, ontmoeting, kennisdeling en ideeën op doen. Daarnaast blijft de mogelijkheid bestaan om individueel of samen aan de slag te gaan met concrete projecten, waarbij het Brabant mobiliteitsnetwerk ook individueel advies op maat kan geven [ECNO#1]. De laatste maanden zijn er geen gezamenlijke overleggen geweest [ECNO#1; ECNO#2; ECNO#3].

Zoals reeds beschreven, hebben de partijen al veel mobiliteitsmanagementmaatregelen gerealiseerd. De meeste van deze maatregelen zijn op individuele basis, al wordt dit niet als hinderlijk ervaren [ECNO#1; ECNO#2]. De community manager licht toe: *“Het is oké als partijen samenwerken en het is ook oké als partijen niet samenwerken. Partijen hoeven niet per se alles samen te doen. Het feit dat iedereen dingen voor zich doet, maar wel op de hoogte is van elkaar en daar contact over houdt en elkaar eens ontmoet en elkaar spreekt en inspireert, dat is soms als toegevoegde waarde genoeg”* [ECNO#1]. Deze vorm is te omschrijven als ontwikkelingsnetwerk waarbij partijen ervaringen en kennis delen of inspiratie opdoen in overleggen of bilaterale gesprekken [ECNO#1; ECNO#4]. Community leden halen zowel informatie op bij elkaar, zoals de effecten van het invoeren van betaald parkeren, als via de community manager. Deze hielp, voornamelijk in het begin van de ECNo-community, bij het koppelen van partijen aan leveranciers en het toepasbaar maken van de subsidieregeling [ECNO#3; ECNO#4]. In deze situaties nam de samenwerking de vorm aan van een dienstverleningsnetwerk, aangezien er vanuit doelen gehandeld wordt en koppelingen gelegd worden. Indien er een gezamenlijk belang zou zijn, geven de partijen aan bereid te zijn om gezamenlijk actie te ondernemen [ECNO#3; ECNO#4].

Deelnemers

De gesproken community leden zijn in dienst bij Interne Zaken en bij Huisvesting en Facilitaire Zaken [ECNO#3; ECNO#4]. Beide leden focussen zich voor minstens de helft van hun tijd op mobiliteit en staan in nauw contact met aangesloten mobiliteitscollega's en diensten zoals personeelszaken en financiën, om concrete maatregelen te kunnen realiseren [ECNO#3; ECNO#4]. Vanwege de functie van de TU/e als sitemanager, neemt het TU/e community lid zowel de belangen van de TU/e als van haar campusgebruikers mee in de overleggen [ECNO#2; ECNO#3]. De niet-gesproken community leden hebben niet zoveel beschikbare uren voor mobiliteit en hun organisaties kennen een andere oriëntatie. Zo conformeert de Eindhovense vestiging van Rabobank zich aan het hoofdkantoor in Utrecht wat betreft beleid en is de functie vervoerscoördinator vervallen bij het Maxima Medisch Centrum [ECNO#1; ECNO#2; ECNO#4]. De deelnemers bezitten als collectief veel kennis en

ervaring [ECNO#1; ECNO#4]. Daarnaast hebben de community leden morele verantwoordelijkheden naar elkaar toe. Dat als je afspraken maakt, je ze altijd moet nakomen [ECNO#2].

Gedurende Beter Benutten was er – in het kader van de subsidieregeling – sprake van bestuurlijke overleggen, opdat de wethouder die verantwoording moest afleggen voor de subsidies de bestuurders van de community organisaties op hun verantwoordelijkheden kon aanspreken [ECNO#2; ECNO#4]. De bestuurlijke overleggen hadden als voordeel dat de community leden mandaat verkregen voor het realiseren van maatregelen [ECNO#4]. Met het einde van Beter Benutten zijn de bestuurlijke overleggen gestopt. Hiermee is het voor sommige community leden lastiger geworden concrete maatregelen te realiseren: *“Ik kan het een goed idee vinden, maar ik moet het ook door het college van bestuur heen zien te krijgen”* [ECNO#3]. Dit laat zien dat betrokkenheid en intrinsieke motivatie van community leden niet voldoende is. Zo is er binnen het Maxima Medisch Centrum voor gekozen om na een periode van twee jaar geen nieuwe vervoerscoördinator aan te stellen [ECNO#1]. Ondersteuning en ‘intrinsieke motivatie’ vanuit de organisatie is dus eveneens noodzakelijk, naast de eigenschappen van de deelnemer.

De gemeentelijke contactpersoon neemt een belangrijke rol aan in de community aangezien de gemeente trends en toekomstplannen onder de aandacht van de overige community leden kan brengen [ECNO#1]. De gemeentelijke contactpersoon is een periode uit de running geweest, waardoor de aandacht, urgentie en motivatie van de andere community leden voor de community is afgenomen [ECNO#1; ECNO#3]. Desondanks vinden de werkgevers dat bmn en de community manager de overheidskant (in positieve zin) aanjagen [ECNO#3]. De gemeente hanteert een duidelijk onderscheid tussen hun taken en die van de werkgevers. Dit wordt beschreven als het onderscheid tussen *“het externe en interne”* [ECNO#2], waarbij de gemeente verantwoordelijk is voor de externe bereikbaarheid van een individuele werkgever en werkgevers, of de samenwerkende werkgevers, zich richtten op hun eigen (interne) locatie en op hun medewerkers en bezoek [ECNO#2].

De community manager heeft als rol *“energie en enthousiasme geven, makkelijk maken en faciliteren, kennis aanbieden, af en toe even aanjagen, contacten leggen, netwerken bouwen”* [ECNO#1]. De meerwaarde van een community manager is dat deze feeling heeft met de trends, ontwikkelingen en kansen in de mobiliteitswereld en deze op een hapklare manier deelt met de community [ECNO#1]. Daarnaast helpt het dat de community manager theoretische maatregelen om kan zetten in concrete acties [ECNO#4]. De community manager is een procesleider die zorgt dat partijen bij elkaar komen, die overleggen organiseert en die kennis deelt [ECNO#3; ECNO#4]. Daarnaast is de community manager onafhankelijk waardoor ze andere dingen kan en mag zeggen en doen als wanneer je belanghebbende in de community bent [ECNO#1].

Omgeving

Tussen de Fontys en de TU/e bestond al samenwerking voordat de community werd opgericht aangezien Fontys deels op het terrein van de TU/e gevestigd is [ECNO#3; ECNO#4]. Daarnaast stonden alle partijen al in contact met de gemeente [ECNO#2]. De samenwerking als collectief is nieuw voor alle partijen, maar wordt gezien als een nuttig middel. Door de community *“heb je partijen die iets met elkaar hebben, als is het alleen elkaars nabijheid, of het delen van de omliggende infrastructuur, dat je die aan een tafel hebt en dat je gezamenlijk kunt nadenken over van wat speelt hier nou in dit gebied”* [ECNO#2].

Middelen

De deelnemende werkgevers hebben geen mobiliteitsbudget, waardoor er voor elke maatregel intern naar financiering gezocht moet worden. Aangezien voor Fontys en TU/e het leveren van hoogwaardig hoger of wetenschappelijk onderwijs het primaire doel vormt, worden investeringen in mobiliteit altijd afgewogen tegenover dit doel [ECNO#3; ECNO#4]. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de eerste leidraad in de mobiliteitsvisie van Fontys die stelt dat mobiliteit dienend moet zijn aan het primaire onderwijsproces (Fontys, 2016). Tijdens Beter Benutten (Vervolg) heeft het Brabant mobiliteitsnetwerk de community leden geattendeerd op de beschikbare subsidies, waarna er aanvragen ingediend zijn [ECNO#2; ECNO#4]. De subsidies – die gestopt zijn aan het einde van

Beter Benutten – waren een mooie stimulans voor actie, maar de mobiliteitsmanagementmaatregelen die gerealiseerd zijn lijken niet direct afgeleid te kunnen worden van de subsidies. Zo stelt de TU/e dat *“de regelingen wel mooi waren, maar het niet de manier was waarop je nu dingen extra ging doen”* [ECNO#3]. De gemeentelijke contactpersoon onderstreept dit: *“Ik denk dat de subsidies niet de impuls waren voor de community, ze gingen zelf ook wel aan de slag”* [ECNO#2].

De tijdsinvestering van de betrokken organisaties verschilt per week, maar over het algemeen besteedt zowel de community manager als de gemeentelijke contactpersoon ongeveer 4 uur per week aan ECNo [ECNO#1; ECNO#2]. Voor de werkgevers is het lastig te benoemen hoeveel uur ze aan de community besteden, aangezien beiden vanuit hun functie bezig zijn met mobiliteit voor hun organisatie en dit direct en indirect invloed heeft op de community. Het community lid namens de TU/e besteedt het merendeel van haar werkweek aan mobiliteit *“omdat je niet alleen kijkt naar auto- en fiets parkeren, maar heel breed. De ene keer zit je met mensen van je eigen dienst, dan zit je met mensen van personeelszaken, dan met anderen van financiën, dus het is ook heel veel afstemmen”* [ECNO#3]. Het aantal concrete uren aan de community is *“hoogstens een paar uur per maand”* [ECNO#3]. Voor het community lid namens Fontys geldt dat ze 2,5 dag per week aan mobiliteit in brede zin besteedt [ECNO#4]. Voor de niet-gesproken community leden geldt dat ze niet primair bezig zijn met mobiliteit en in tegenstelling tot Fontys en TU/e weinig uren en capaciteit steken in mobiliteit [ECNO#1; ECNO#3; ECNO#4].

4.3.4 De toegevoegde waarde van de ECNo-community

Voordelen collectieve werkgeversbenadering

Alle respondenten (n=4) vinden de community waardevol. De community is een verbindende factor. Het heeft ervoor gezorgd dat partijen elkaar vinden, dat er meer, sneller en persoonlijker contact is en dat er van elkaar geleerd kan worden op basis van het delen van ervaringen [ECNO#3; ECNO#4]. Het wordt vanuit de werkgevers als nuttig ervaren dat de gemeente direct aan tafel zit, omdat er zo nauwer, sneller, beter en persoonlijker contact tussen werkgevers en de gemeente plaatsheeft [ECNO#3; ECNO#4]. Daarnaast wordt de aanwezigheid van de community manager van grote waarde geschat: de community manager brengt inspiratie, energie en informatie en is in staat om *“theoretische maatregelen om te zetten in concrete acties”* [ECNO#4]. Maar ook door contact met *“soortgenoten”* [ECNO#4] binnen andere organisaties kunnen nuttige ervaringen gedeeld worden. De community maakt dat een partij eens in de zoveel tijd moet reflecteren op haar eigen beleid en een spiegel voorgehouden krijgt, maar ook over haar eigen grenzen heen kijkt naar andermans resultaten en ervaringen [ECNO#4].

De gemeente heeft middels de community successen geboekt op het gebied van spitsmijding en duurzame gedragsverandering [ECNO#2]. Daarnaast wordt het collectieve contact gewaardeerd omdat er daardoor meteen sprake is van een gebiedsgerichte benadering. Door de belangen van alle partijen te combineren wordt er gedeeld profijt, groter draagvlak voor gebruik en bewustwording gecreëerd [ECNO#2]. De community is voor de gemeente *“een heel handig medium om meerdere bezoekers van de stad en gebruikers van de stad, om die te bereiken. Weliswaar indirect, maar wel heel efficiënt”* [ECNO#2]. Werkgevers kunnen hun personeel namelijk veel gericht aanspreken en beïnvloeden, bijvoorbeeld via interne media of door aanpassingen in de arbeidsvoorwaarden [ECNO#2; ECNO#4].

Risico's collectieve werkgeversbenadering

Ten eerste beschrijven alle respondenten (n=4) het wegvallen van een (gedeelde) urgentie, doelstelling of ambitie als groot risico voor het stagneren van de community samenwerking. Ten tweede blijkt de werkgeversbenadering kwetsbaar in het persoonlijke contact van de individuele community leden. In het geval dat een community lid langere tijd afwezig is en er geen vervanger aangesteld wordt of de functie opgeheven wordt door een organisatie, ontstaat de vraag in hoeverre het bmn gedachtegoed gewaarborgd blijft binnen een organisatie [ECNO#1; ECNO#2; ECNO#3]. Dit risico kan deels ingedekt worden door te zorgen dat het bmn gedachtegoed opgenomen wordt in het mobiliteitsbeleid van een organisatie. Al blijft er altijd iemand nodig die het beleid tot uitvoering brengt anders *“blijft dat document maar een document”* [ECNO#1]. Op community niveau blijkt dat de aan- of

afwezigheid van de gemeentelijk opdrachtgever zwaarder telt dan die van individuele werkgevers. Ten derde maakt een gebrek aan reguliere overleggen en regelmatige terugkoppeling ook dat de motivatie voor deelname door werkgevers aan de community afneemt [ECNO#3]. Ten vierde kunnen problemen met interne afstemming en goedkeuring de realisatie van (collectieve) mobiliteitsmanagementmaatregelen in de weg staan. Individuele community leden moeten goedkeuring krijgen van de eigen organisatie [ECNO#2; ECNO#3] en andere afdelingen mee kunnen krijgen [ECNO#4]. Dit vergt intern draagvlak en commitment en is bij sommige partijen enorm complex door een veelheid aan afdelingen (zoals HRM, PNO of facilitair) [ECNO#3]. Ten vijfde spelen fricties tussen overheden en bedrijfsleven een rol. Bedrijven willen veelal snel actie, resultaat en duidelijkheid op korte termijn, terwijl gemeentelijk beleid vaak een lange termijnscope kent en georiënteerd is op processen [ECNO#1; ECNO#3]. Ten zesde speelt het momentum en de urgentie van een werkgever een belangrijke rol. Projecten kunnen niet altijd samen uitgevoerd worden omdat het *“afhangt van hoe ver je met je eigen uitvoering bent van je mobiliteitsbeleid. Waar sta je. Soms heeft het met budgetten te maken”* [ECNO#4]. Daarnaast willen werkgevers als ze een probleem ervaren dit *“zo snel mogelijk oplossen”* en niet wachten tot andere partijen er klaar voor zijn [ECNO#3]. Ten zevende beïnvloedt de volwassenheid van de deelnemende partijen het functioneren van de community. Als partijen al relatief veel gedaan hebben, is de noodzaak voor gezamenlijke coördinatie en het opzetten van mobiliteitsmanagementmaatregelen niet meer zo groot [ECNO#3; ECNO#4].

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden op basis van het theoretisch kader (hoofdstuk 2) en de resultaten (hoofdstuk 4) de deelvragen uit dit onderzoek beantwoord. In paragraaf 5.1 worden de kenmerken en de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering besproken. In paragraaf 5.2 wordt de effectiviteit van samenwerking in de collectieve werkgeversbenadering beschouwd en in paragraaf 5.3 worden conclusies getrokken over de toegevoegde waarde van samenwerking en collectiviteit.

5.1 De vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering

Zoals blijkt uit de inleiding (hoofdstuk 1) en het theoretisch kader (hoofdstuk 2) is er tot op heden geen onderzoek gedaan naar de kenmerken en vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering. De beschikbare literatuur beschreef alleen de definitie van de collectieve werkgeversbenadering en de voordelen van de collectieve benadering ten opzichte van de individuele werkgeversbenadering. In deze paragraaf wordt aan de hand van een koppeling tussen theorie en resultaten geprobeerd de kenmerken en vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering te duiden.

5.1.1 De kenmerken van de Brabantse collectieve werkgeversbenadering

De collectieve werkgeversbenadering wordt in het Brabant mobiliteitsnetwerk gekenmerkt aan de hand van communities: coalities in wisselende samenstelling die samen mobiliteitsvraagstukken oppakken. De communities zijn geconcentreerd rondom economische toplocaties en de deelnemende werkgevers kennen enthousiasme, energie en urgentie om aan de slag te gaan met mobiliteitsmanagement. Daarnaast zijn ze bereid om samen te werken (Brabant mobiliteitsnetwerk, 2013). Deze kenmerken passen bij de definitie van de collectieve werkgeversbenadering van Enoch et al. (2007, p. 25): *“elke groep van organisaties die samenkomt om middelen en ideeën te delen voor het opstellen en implementeren van een pakket aan mobiliteitsmanagementmaatregelen in hun omgeving”*. Hierbij voeren diverse werkgevers samen mobiliteitsmanagementmaatregelen uit.

In beide definities wordt gesproken van collectiviteit. In de ene definitie is sprake van werkgevers die samen mobiliteitsvraagstukken oppakken (Brabant mobiliteitsnetwerk, 2013) en in de andere definitie wordt gesproken over het samen opstellen en implementeren van een pakket aan maatregelen (Enoch et al., 2007). De praktijk blijkt weerbarstiger. Bij beide communities is er geen sprake van een gedeeld motief, doelstelling, mobiliteitsbehoefte of mobiliteitsbeleid. Daarnaast is er slechts een gezamenlijke mobiliteitsmanagementmaatregel gerealiseerd (de pilot elektrisch autodelen in ECNo). Het ontbreken van gezamenlijke problematiek, doelstellingen en maatregelen komt doordat werkgevers voornamelijk georiënteerd zijn op de eigen problematiek en het eigen bedrijfsbeleid [ECNO#3; ECNO#4; CPL#3; CPL#4; CPL#6]. Toch beschouwen alle respondenten (n=10) de community als een collectief. De collectiviteit bestaat echter niet uit het gezamenlijk realiseren van mobiliteitsmanagementmaatregelen of het delen van financiële middelen (Enoch et al., 2007), maar uit het delen van kennis, ervaring en expertise. De collectieve werkgeversbenadering functioneert zodoende niet als actienetwerk, maar als ontwikkelingsnetwerk. Hierbij delen organisaties kennis, ervaring en ideeën om elkaars individuele mobiliteitsmanagementmaatregelen te verbeteren (Agranoff, 2003; McGuire, 2006).

De collectieve werkgeversbenadering dient in de context van het Brabant mobiliteitsnetwerk daarom aangescherpt gedefinieerd te worden: *“elke groep van organisaties die samenkomt om kennis, ervaring en ideeën uit te wisselen voor het individueel of gezamenlijk opstellen en implementeren van mobiliteitsmanagementmaatregelen op het eigen terrein of in de omgeving”*. Waar Enoch et al. (2007) spreken over het uitwisselen van middelen, is er bij de communities alleen sprake van de uitwisseling van kennis, ervaring en ideeën. Dit komt doordat de communities gebaseerd zijn op vrijwillige deelname, waardoor er geen (financiële) verantwoordelijkheden gelden. De aanscherping *individueel of gezamenlijk* geeft aan dat de mobiliteitsmanagementmaatregelen niet noodzakelijk collectief uitgevoerd hoeven worden. De collectieve werkgeversbenadering heeft als doel om werkgevers te motiveren tot het opstellen en implementeren van mobiliteitsmanagementmaatregelen. Hierbij maakt het niet uit of deze maatregelen collectief of individueel worden gerealiseerd. De community

functioneert net zo goed als de individuele werkgevers individuele maatregelen uitvoeren, omdat deze maatregelen gezamenlijk leiden tot een toename in duurzame mobiliteit en een verbeterde bereikbaarheid voor de omgeving. Om dezelfde reden is de toevoeging *op het eigen terrein* in de definitie opgenomen. Deze aanscherping geeft aan dat organisaties niet alleen in de omgeving maatregelen kunnen treffen, maar ook binnen het eigen bedrijfsbeleid (bijvoorbeeld in de arbeidsvoorwaarden) of haar fysieke eigendom (bijvoorbeeld betaald parkeren). De omgeving en geografische nabijheid (Enoch & Zhang, 2012) blijven belangrijk voor de collectieve werkgeversbenadering aangezien het doel van de benadering is om een bepaald gebied beter bereikbaar te maken.

5.1.2 De vormgeving van de Brabantse collectieve werkgeversbenadering

Het ontbreken van een gedeeld motief, doelstelling, mobiliteitsbehoefte, mobiliteitsbeleid en collectieve actie [ECNO#3; ECNO#4; CPL#3; CPL#4; CPL#6] maakt dat de aanname over de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering niet volledig juist is. De collectieve werkgeversbenadering kan niet gezien worden als opschaling van de individuele werkgeversbenadering, maar heeft nieuwe kenmerken. Zo missen de fasen van de individuele werkgeversbenadering (tabel 2.1) samenwerkingselementen en elementen op strategisch niveau.

Het Brabant mobiliteitsnetwerk onderscheidt vijf fasen binnen de community aanpak (figuur 4.1): kwalificeren, opstarten, werkend maken, werkend houden en verbreden (Brabant mobiliteitsnetwerk, n.d.). Waar de vier fasen van de individuele werkgeversbenadering (Kepaptsoglou et al., 2012; Rye, 2002) beschreven worden vanuit het perspectief van de werkgever, zijn de vijf fasen van de community aanpak opgesteld door de programmacoördinatie. Ze zijn sterk strategisch en begeleiden voornamelijk de programmacoördinatoren en de community managers bij het inrichten en het begeleiden van het proces [CPL#1; ECNO#1]. Beide faseringen hebben een verschillende benadering van het proces. Om de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering te duiden wordt daarom een model voorgesteld dat beide benaderingen combineert (tabel 5.1). Het model onderscheidt kenmerken op twee niveaus: kenmerken van de werkgever en kenmerken van het collectief.

De kenmerken van de werkgever beschrijven wat er vanuit een individuele werkgever nodig is voor deelname aan de collectieve werkgeversbenadering en duiden de acties waarvoor de individuele werkgever verantwoordelijk is. De kenmerken zijn op een na hetzelfde als de kenmerken van de individuele werkgeversbenadering (Kepaptsoglou et al., 2012; Rye, 2002). Zo is het voor de collectieve werkgeversbenadering van belang dat elke werkgever ten minste één motief kent om een werkgeversbenadering op te willen zetten. Bij de cases vormden interne, operationele motieven, zoals parkeerproblematiek, de eerste aanleiding [CPL#2; CPL#3; ECNO#3; ECNO#4], maar voeren interne, ethische motieven, zoals gezondheid of duurzaamheid, nu de boventoon [CPL#2; CPL#3; CPL#4; ECNO#3; ECNO#4] (Cairns et al., 2008; Roby, 2010). Een ander kenmerk is de *mobiliteitsbehoefte*. Op basis van deze behoefte kunnen (collectieve) doelstellingen en maatregelen opgesteld worden [CPL#3; CPL#4; CPL#6; ECNO#1; ECNO#3]. Voor de collectieve werkgeversbenadering geldt daarnaast *interne afstemming*, *individuele uitvoering* en *interne evaluatie* (tabel 5.1). Deze kenmerken zijn vergelijkbaar met de individuele werkgeversbenadering. Het kenmerk *ondersteuning aan en motivatie voor deelname aan de community* is nieuw. Dit houdt in dat er vanuit de organisatie (op bestuursniveau) besloten moet worden om betrokken te willen zijn bij de community en er tijd en geld in te willen investeren [CPL#1; CPL#2; CPL#3; ECNO#1; ECNO#3].

De kenmerken van het collectief spelen op het coördinerend niveau en vormen de samenwerkings-elementen die de individuele werkgeversbenadering mist. Ze bestaan uit noodzakelijke factoren voor het opzetten van een collectieve werkgeversbenadering en de verantwoordelijkheden van de community manager en de lokale opdrachtgever. De kenmerken van het collectief zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten (hoofdstuk 4) en kennen overeenkomsten met de vijf fasen van het Brabant mobiliteitsnetwerk (Brabant mobiliteitsnetwerk, 2013). Zo handelt het netwerk op aanvraag van lokale opdrachtgevers (*de aanwezigheid van een opdrachtgever*) die een gebied selecteren (*de aanwezigheid van problematiek/een opgave op gebiedsniveau*). Onder leiding van de *onafhankelijke coördinator* (de community manager) worden er – indien mogelijk – op basis van de individuele mobiliteitsbehoefte

per werkgever *doelstellingen op procesniveau vastgesteld* [CPL#3; ECNO#1]. In tegenstelling tot de individuele werkgeversbenadering worden er in de voorbereidingsfase geen collectieve maatregelen opgesteld. Wel vindt er *afstemming tussen gemeenten en werkgevers* plaats waarbij het beleid van de gemeente en het beleid van de individuele werkgevers gespiegeld worden [CPL#2; CPL#3; CPL#6; ECNO#1; ECNO#3]. Zoals besproken in paragraaf 5.1.1 levert de collectieve werkgeversbenadering voornamelijk *ondersteuning en kennisdeling voor individuele maatregelen*. Op basis van de expertise van de community manager en de ervaring en kennis van community leden wordt informatie gedeeld zodat individuele werkgevers van elkaar leren en de meest geschikte mobiliteitsmanagementmaatregelen selecteren voor de eigen organisatie (Agranoff, 2003; McGuire, 2006). In het geval het momentum daar is of partijen kans zien voor gemeenschappelijke actie, kunnen er *organisatie-overstijgende maatregelen uitgevoerd* worden. Afhankelijk van de *community evaluatie* wordt besloten de community te stoppen, te verbreden of door te ontwikkelen [ECNO#1].

Het onderscheid tussen de kenmerken van individuele werkgevers en de kenmerken van het collectief laat zien dat er in elke fase van de collectieve werkgeversbenadering behoefte is aan actie op individueel en collectief vlak. De kenmerken van zowel de werkgever als het collectief moeten aanwezig zijn om naar de volgende fase te kunnen. Het model zoals weergegeven in tabel 5.1 geeft echter een simplistische kijk op het proces. In de praktijk zijn er in bij de collectieve werkgeversbenadering meerdere werkgevers aangesloten. Deze werkgevers doorlopen de individuele fasen allemaal in een eigen tempo dat afhankelijk is van de urgentie, motivatie en betrokkenheid vanuit de desbetreffende organisatie. Vanuit overheidsperspectief kan dit tempo niet direct beïnvloed worden, aangezien er nog geen wetgeving is waardoor werkgevers een werkgeversbenadering dienen op te zetten [EZK, 2019]. De werkgevers kunnen alleen uitgedaagd en gestimuleerd worden mobiliteitsmanagementmaatregelen op te zetten. Dit wordt binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk door de community manager gedaan. Op basis van de effectiviteitsfactoren (Mattessich et al., 2001) wordt in de volgende paragraaf geanalyseerd hoe de betrokken werkgevers dit ervaren.

Tabel 5.1 De kenmerken van de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering

Kenmerken werkgevers		Collectief	
Ontstaan	Vorbereiding	Uitvoering	Evaluatie
<i>De aanwezigheid van motieven</i> • Minimaal één motief ^{2,8} <i>Ondersteuning aan en motivatie voor deelname aan community (bestuursniveau)</i> • Werkgever moet tijd en geld willen investeren ^{2,3,7,9} • Werkgever moet betrokken willen zijn ^{1,7,9}	<i>Mobiliteitsbehoefte per werkgever</i> • Eigen mobiliteitsbehoefte in kaart brengen, eventueel ondersteund door de coördinator (enquêtes) ^{3,4,6,7,9}	<i>Interne afstemming maatregelen</i> • Community leden stemmen maatregelen intern af ^{3,4,6,9,10} <i>Uitvoering individuele maatregelen</i> • Maatregelen in arbeidsvoorwaarden, bedrijfsbeleid of in de eigen fysieke ruimte ^{3,4,8,9,10} <i>Interne evaluatie</i> • Individuele evaluatie op project- of beleidsniveau ^{3,4,9} • Besluit voortzetting deelname community ^{3,6,8}	<i>De aanwezigheid van problemen/een opgave op gebiedsniveau</i> • Werkgevers kennen dezelfde problematiek (zoals individuele parkeerproblematiek) ^{3,4,7,8} of: • Werkgevers bevinden zich in een gebied met een bereikbaarheidsvraagstuk vanuit overheidsperspectief ^{2,3,7,8,9,10} <i>De aanwezigheid van een opdrachtgever</i> • Visie op overkoepelende problematiek/opgave ^{3,7,8} • Bereid samen te werken met werkgevers ^{2,7,8} • Financiële steun voor het proces ^{1,2,7,8} <i>De aanwezigheid van een onafhankelijke coördinator</i> • Faciliteert en begeleidt de community ^{1,2,3,4,6,9,10} <i>Doelstelling vaststellen</i> • Strategie op procesniveau ^{3,7} <i>Afstemming gemeenten en werkgevers</i> • Afstemming gemeentelijk beleid (extern) en beleid werkgevers (intern) ^{8,9,10}
<i>Evaluatie</i>	<i>Goedkeuring</i> <i>Uitvoering</i>	<i>Ondersteuning en kennisdeling voor individuele maatregelen</i> • Coördinator en deelnemers delen kennis en ervaring ^{2,3,7,8,9,10} <i>Ad hoc organisatie-oversijgende maatregelen</i> • Organisatie-oversijgend of organisatieonafhankelijk ^{3,9,10} • Afhankelijk van momentum ^{3,4,8,9,10} <i>Community evaluatie</i> • Evaluatie (proces)resultaten door programmacoördinator, community manager en opdrachtgever ^{1,2,7,8} • Community manager haalt resultaten individuele evaluatie op ⁷	<i>Evaluatie</i>

(¹ CPL#1; ² CPL#2; ³ CPL#3; ⁴ CPL#4; ⁵ CPL#5; ⁶ CPL#6; ⁷ ECNO#1; ⁸ ECNO#2; ⁹ ECNO#3; ¹⁰ ECNO#4).

5.2 De toegevoegde waarde van de collectieve werkgeversbenadering

In subparagraaf 2.2.5 werd gesteld dat de voordelen van de collectieve werkgeversbenadering samenhangen met de voordelen van samenwerking. Deze samenwerkingsvoordelen werden gezien als van toegevoegde waarde en gedefinieerd als: het behalen van positieve resultaten in samenwerkingsverband, die niet bereikt zouden kunnen worden door een individuele organisatie (Popp et al., 2015). Zoals besproken in subparagraaf 5.1.1 ligt de toegevoegde waarde van de communities niet in het realiseren van gezamenlijke mobiliteitsmanagementmaatregelen, maar in het delen van kennis, ervaring en ideeën. In deze paragraaf wordt in meer detail bekeken wat de voordelen en potentiële risico's van de collectieve werkgeversbenadering zijn.

5.2.1 De voordelen van collectiviteit

Op basis van de beoogde voordelen van de collectieve werkgeversbenadering (subparagraaf 2.1.5), de voordelen van interorganisationale samenwerking (subparagraaf 2.2.4) en de resultaten (hoofdstuk 4) kan geanalyseerd worden welke voordelen aanwezig zijn binnen de CPL- en ECNO-community. Het eerste en grootste voordeel van de collectieve werkgeversbenadering vormt de uitwisseling van informatie, ideeën en praktijkvoorbeelden [CPL#2; CPL#4; CPL#6; ECNO#1; ECNO#3; ECNO#4] (Cairns et al., 2008; Enoch & Zhang, 2012; Ferguson, 2018). Dit vergroot het bewustzijn van werkgevers [CPL#6; ECNO#2; ECNO#3] (Rye, 2002) en maakt het mogelijk dat werkgevers van elkaar kunnen leren [CPL#2; CPL#4; CPL#6; ECNO#3; ECNO#4] (Bryson et al., 2006; Hardy et al., 2003; Klijn et al., 2010; Provan & Lemaire, 2012). De werkgevers die nog niet zoveel ervaring hebben met mobiliteitsmanagement profiteren hier het meeste van [CPL#2; CPL#4; CPL#6]. Het tweede voordeel is het ontstaan van een nieuw communicatieniveau (Enoch & Zhang, 2012). Door de communities zijn nieuwe contacten ontstaan tussen werkgevers onderling en tussen de werkgevers en de gemeente. De community leden kennen elkaar nu persoonlijk en weten elkaar – ook zonder tussenkomst van een community manager – sneller te vinden [CPL#1; CPL#3; CPL#4; CPL#6; ECNO#3; ECNO#4]. Het derde voordeel vormt de sterkere positie als collectief (Enoch & Zhang, 2012; Popp et al., 2015; Provan & Lemaire, 2012). Binnen de CPL-case hebben de werkgevers een collectieve zienswijze ingediend op de ontwerp gebiedsvisie Claudius Prinsenlaan, waardoor de werkgevers samen meer kracht uitstraalden [CPL#1; CPL#4; CPL#6]. Het vierde voordeel is de mogelijkheid tot het gedeeld gebruik van middelen (McQuaid, 2010; Popp et al., 2015; Provan & Kenis, 2008; Provan & Lemaire, 2012). Bij de elektrisch autodelen pilot is er sprake van schaalvoordelen en het ruimtelijk opschalen van mobiliteitsmaatregelen (Enoch & Zhang, 2012), waardoor de deelnemende werkgevers meer auto's tot hun beschikking hebben dan dat ze in hun eentje hadden kunnen realiseren [CPL#2; CPL#3; CPL#4]. Het vijfde voordeel is de gebiedsgerichte benadering [ECNO#2], waarbij werkgevers in samenwerking tot nieuwe ideeën komen voor de omgeving (Enoch et al., 2007; Ferguson, 2018).

In de literatuur worden voordelen genoemd als het vermijden van dubbel werk, het hebben van een gedeeld risico, een reductie van de benodigde tijdsinspanning en de mogelijkheid tot het delen van financiële middelen (Bryson et al., 2003; Cairns et al., 2008; Enoch & Zhang, 2012; Ferguson, 2018; Hardy et al., 2003; Huxham & Vangen, 2005; McQuaid, 2010; Popp et al., 2015; Provan & Lemaire, 2012). Deze voordelen komen niet naar voren in de onderzochte communities, omdat de collectieve werkgeversbenadering binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk functioneert als ontwikkelingsnetwerk en er geen sprake is van een collectieve doelstelling of gezamenlijk actie.

5.2.2 De risico's van collectiviteit

In de literatuur omtrent de collectieve werkgeversbenadering wordt alleen gesproken over de voordelen van een collectieve ten opzichte van een individuele werkgeversbenadering. Om toch een indicatie te geven van de risico's zijn op basis van de theorie omtrent interorganisationale samenwerking al enkele risicofactoren beschreven (paragraaf 2.2.4). Op basis van deze theorie, de zes risicofactoren uit de CPL-community (4.2.4) en de zeven risicofactoren uit de ECNO-community worden de aanwezige risico's binnen de communities uiteengezet.

Het eerste risico is het gebrek aan een doelstelling, ambitie of urgentie voor de community [ECNO#1; ECNO#2; ECNO#3; ECNO#4] (Dickinson & Glasby, 2010). Als de community leden geen individuele motieven voor deelname hebben en als de community geen doelstelling kent bestaat de kans dat er binnen de community niets gebeurt en werkgevers afzien van deelname [CPL#3; ECNO#3]. Vooral het ontbreken van reguliere overleggen of contact maakt dat de motivatie voor de community afneemt [ECNO#3]. Het tweede risico is de afhankelijkheid van persoonlijk contact. Per werkgever dient er ten minste een community lid te zijn. In het geval dat deze enthousiast en toegewijd is kan er veel gerealiseerd worden, maar als het desbetreffende lid om wat voor reden dan ook niet kan of wil meedoen bestaat het risico op stagnatie. In de ECNo-case is namens drie leden langere tijd geen community lid aanwezig geweest, waardoor de samenwerking aan urgentie heeft verloren [ECNO#1; ECNO#2; ECNO#3]. De aanwezigheid van een community manager is ook noodzakelijk, aangezien de community geen intrinsieke waarde heeft [CPL#3]. Het derde risico vormt de toewijding van de werkgevers. Aangezien de community vrijblijvend is [CPL#3; CPL#4], moeten werkgevers intrinsiek betrokken willen zijn bij de community en tijd en geld willen investeren. Dit is vaak lastig omdat mobiliteit vaak niet de eerste prioriteit vormt, waardoor interne urgentie soms ontbreekt [CPL#1; CPL#2; CPL#3; CPL#6]. Dit is een mogelijke reden waarom er in de ECNo-community geen vervangers zijn aangesteld toen een aantal leden afwezig was. Het vierde risico kent overlap met het voorgaande en bestaat uit het mandaat van de community leden. De community is een vrijwillige samenwerking, waardoor er geen budgetten beschikbaar zijn. Hierdoor moeten de community leden in hun eigen organisatie zorgen dat maatregelen gerealiseerd worden. Dit is afhankelijk van de bedrijfsvoering van een werkgever en behoeft interne afstemming, goedkeuring en het meekrijgen van andere afdelingen [ECNO#2; ECNO#3; ECNO#4] (Bryson, 2006; Popp et al., 2015; Provan & Lemaire, 2012). De meeste community leden zitten op persoonlijke titel in de community, waardoor ze geen mandaat hebben binnen de eigen organisatie [CPL#3; CPL#6; ECNO#3]. De uitvoering van maatregelen kan zo vertraging oplopen door een gebrek aan interne daadkracht (Bryson et al., 2006; Huxham & Vangen, 2005; Popp et al., 2015). De vijfde risicofactor is het verschil in prioriteit tussen werkgevers. Elke organisatie voert een eigen bedrijfsbeleid en kent een eigen problematiek. Deze factoren bepalen de planning van de uit te voeren maatregelen. In veel gevallen loopt de planning van de verschillende werkgevers niet gelijk, waardoor maatregelen niet gezamenlijk uitgevoerd kunnen worden [ECNO#3; ECNO#4]. Het ontbreken van het juiste momentum is ook aanwezig in de relatie tussen de werkgevers en de gemeente. Waar de gemeente vooral werkt met langetermijnvisies, willen de partijen veelal snel actie en duidelijkheid [CPL#1; CPL#2; CPL#3; CPL#6; ECNO#1; ECNO#3]. Het verschil in prioriteit tussen werkgevers betekent niet dat er geen individuele maatregelen gerealiseerd worden, maar maakt het lastig om gezamenlijke maatregelen op te zetten. De zesde en laatste risicofactor is het behoud van de samenwerking (Popp et al., 2015). Door de tijd heen hebben werkgevers al veel maatregelen gerealiseerd en veranderen de motieven van deelname. De collectieve werkgeversbenadering moet adaptief zijn om mee te kunnen bewegen met de steeds volwassenere werkgevers [ECNO#1; ECNO#3].

5.3 De bepalende elementen voor toegevoegde waarde

In de vorige paragraaf stonden de toegevoegde waarde en de mogelijke risico's van de collectieve werkgeversbenadering centraal. De toegevoegde waarde werd gedefinieerd als het behalen van positieve resultaten in samenwerkingsverband die niet gerealiseerd hadden kunnen worden door een individuele organisatie (Popp et al., 2015). Voor de twee onderzochte communities waren er vijf resultaten:

1. Uitwisseling van informatie, ideeën en praktijkvoorbeelden.
2. Nieuw communicatieniveau.
3. Sterkere positie als collectief.
4. Gedeeld gebruik van middelen.
5. Gebiedsgerichte benadering.

Deze resultaten zijn het gevolg van het proces van de collectieve werkgeversbenadering (tabel 5.1) en zijn door de tijd heen ontstaan. Zoals verondersteld wordt in het conceptueel model bepaalt het proces van de werkgeversbenadering de score op de effectiviteitsfactoren. In hoofdstuk 4 is gebleken dat de

community aanpak niet maximaal scoort op elk van de factoren van Mattessich et al. (2001). Toch is er sprake van de realisatie van toegevoegde waarde. In deze paragraaf worden de aanwezige effectiviteits-factoren besproken.

5.3.1 De gerealiseerde effectiviteitsfactoren voor toegevoegde waarde

De collectieve werkgeversbenadering is van toegevoegde waarde voor de community leden zonder dat aan alle effectiviteitsfactoren van Mattessich et al. (2001) is voldaan. De factoren die binnen het proces vorm hebben gekregen zijn:

- **Doelstelling**

De samenwerking heeft *een uniek karakter* (1) en wordt gezien als *ondersteunend aan het eigen individuele beleid* (2) (Ales et al., 2011; Huxham & Vangen, 2005; Mattessich et al., 2001). Alle deelnemers zijn enthousiast over hun deelname aan de samenwerking.

- **Communicatie**

Er is sprake van *informele en formele communicatie* (3) en de community leden zijn tevreden over de *geschiktheid van de communicatiemiddelen* (4) (Ales et al., 2011; Perrault et al., 2011; Mattessich et al., 2001). De informele communicatie is een directe verdienste van de collectieve werkgeversbenadering en is ontstaan gedurende het proces.

- **Proces en structuur**

Het proces en de structuur kennen een *non-hiërarchisch* (5) karakter en bieden volop *mogelijkheden voor kennisuitwisseling en overleg* (6). Het proces en de structuur *sluiten aan bij de visie van de samenwerking* (7) (Vangen et al., 2015). Aangezien de samenwerking opgezet is als ontwikkelingsnetwerk vindt samenwerking *non-hiërarchisch* en ad-hoc plaats (Ales et al., 2011; Emerson et al., 2011; Popp et al., 2015; Vangen et al., 2015). De communities zijn situationeel afhankelijk en ondernemen alleen gezamenlijk actie als daar (externe) aanleiding toe is, zoals bij de zienswijze, dienstauto's of de subsidieaanvraag [CPL#1; CPL#2; CPL#3; CPL#4; CPL#6; ECNO#1; ECNO#2; ECNO#3; ECNO#4].

- **Deelnemers**

De deelnemers zijn zeer betrokken bij de samenwerking en zijn allemaal *bereid kennis en ervaring te delen* (8) (Ales et al., 2011; Emerson et al., 2011; Gray, 1989; Mattessich et al., 2001). Qua *groeps-samenstelling* (9) beschikt ongeveer de helft van de community leden over veel kennis en ervaring met mobiliteitsmanagement. Dit leidt tot positieve resultaten doordat de onervaren partijen kunnen leren van de ervaren partijen [CPL#3; CPL#4; CPL#6; ECNO#1] (Ales et al., 2011; Huxham & Vangen, 2005).

- **Omgeving**

Er is sprake van *positieve eerdere samenwerking tussen de deelnemers* (9) en ook de huidige *relaties tussen leden* (10) worden als positief bestempeld (Ales et al., 2011; Emerson et al., 2011; Mattessich et al., 2001). De community samenwerking heeft geleid tot nieuwe en versterkte contacten tussen deelnemers op het gebied van mobiliteit [CPL#2; CPL#3; CPL#4; CPL#6; ECNO#2]. De omvang en diepgang van de samenwerking is nieuw voor alle deelnemers. Diverse community leden hebben een sterkere band met één partij. Dit komt doordat er een persoonlijke klik is, doordat partijen in dezelfde sector vallen, doordat partijen burens zijn of omdat ze elkaar al eerder kenden [CPL#2; CPL#3; CPL#4; CPL#5; CPL#6; ECNO#3; ECNO#4].

- **Middelen**

In de meeste gevallen hebben de deelnemers voldoende *tijd* (11) voor de community. Toch hebben de community leden wiens organisaties mobiliteitsbeleid voeren over het algemeen meer tijd om te besteden aan mobiliteit [CPL#3; CPL#6; ECNO#3; ECNO#4]. Daarnaast bieden de community manager en de opdrachtgever veelal *voldoende ondersteuning* (12) aan de community. Deze ondersteuning wordt voornamelijk als nuttig ervaren in de ontstaansfase van de community

[ECNO#3], al blijft de aanwezigheid van een community manager essentieel voor het in stand houden van de community [CPL#3; ECNO#3].

5.3.2 De niet-gerealiseerde effectiviteitsfactoren voor toegevoegde waarde

Zoals beschreven in subparagraaf 5.2.2 kent de collectieve werkgeversbenadering ook een aantal risico's. Deze risico's hangen samen met de effectiviteitsfactoren waaraan niet voldaan is binnen de collectieve werkgeversbenadering in het Brabant mobiliteitsnetwerk.

- **Doelstelling**

Er is geen *gemeenschappelijke visie* (1) vastgesteld binnen de communities. De community leden realiseren liever maatregelen op basis van (huidige) urgentie of problematiek dan op basis van (lange termijn) doelstellingen [CPL#2; ECNO#1; ECNO#3; ECNO#4]. Dit heeft in de eerste jaren van de communities geleid tot de implementatie van meerdere, individuele en collectieve, maatregelen. Nu in beide communities de urgentie en problematiek afnemen en de deelnemers al veel gerealiseerd hebben, worden de communities steeds meer situationeel afhankelijk en zijn de argumenten voor deelname minder scherp. Een deel van de community leden pleit voor het opstellen van (nieuwe) doelstellingen voor de community [ECNO#1; ECNO#3].

- **Communicatie**

De community leden benadrukken dat er niet altijd *frequent* (2) genoeg gecommuniceerd wordt (Ales et al., 2011; Perrault et al., 2011; Mattessich et al., 2001). Beide communities hebben de laatste maanden weinig formeel, collectief contact gehad. De community leden geven aan dat de urgentie en de motivatie voor deelname aan de community hierdoor voor een deel wegvallen [CPL#3; CPL#4; ECNO#3; ECNO#4]. Daarnaast neemt de *frequentie* van contact ook af als een community lid of de gemeentelijke opdrachtgever tijdelijk afwezig is. Hierdoor wordt de community samenwerking kwetsbaar [ECNO#1; ECNO#4].

- **Proces en structuur**

Het proces is op sommige momenten *onvoldoende vastgesteld en te adaptief* (3). Er wordt op deze momenten alleen samengewerkt als daar externe noodzaak toe is. Door het ontbreken van reguliere overleggen en afspraken valt de motivatie voor deelname aan de community voor een deel weg [CPL#3; CPL#4; ECNO#3; ECNO#4].

- **Deelnemers**

De meeste deelnemers hebben *onvoldoende mandaat binnen de organisatie* (4). Dit leidt tot moeilijkheden in het realiseren van individuele en collectieve maatregelen [CPL#4; CPL#6; ECNO#2; ECNO#3].

- **Omgeving**

De *externe factoren* (5) kunnen in sommige gevallen leiden tot een belemmering voor de samenwerking (Ales et al., 2011). Zo zijn er in de ECNO-community meerdere community leden afwezig geweest. De organisaties achter deze leden stelden geen vervangers aan waardoor de samenwerking stagneerde [ECNO#1; ECNO#2; ECNO#3]. Een factor die kan belemmeren is het gemeentelijk beleid, omdat de lange termijn visies van de gemeente kunnen botsten met de actiegerichte focus van de werkgevers [CPL#2; ECNO#1; ECNO#3].

- **Middelen**

Het ontbreekt in de communities aan *financiering* (6) (Ales et al., 2011; Emerson et al., 2011; Mattessich et al., 2001). De communities hebben geen collectieve budgetten en nagenoeg geen individuele budgetten [CPL#4; CPL#6; ECNO#1; ECNO#3]. Dit betekent dat de community leden voor elke maatregel in hun individuele organisatie geld moeten realiseren. Als de maatregelen geen hoge mate van urgentie kennen, kan dit tot problemen leiden. Daarnaast blijkt dat als er onvoldoende *ondersteuning* (7) aan de community geboden wordt, de community kan stil vallen.

5.3.3 Het belang van de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering

De effectiviteitsfactoren van Mattessich et al. (2001) krijgen indirect en direct vorm in het proces van de collectieve werkgeversbenadering (tabel 5.1). Zo wordt de ondersteuning geleverd aan de hand van de *aanwezigheid van een opdrachtgever* en de *aanwezigheid van een onafhankelijke coördinator*. Aangezien de collectieve werkgeversbenadering in dit onderzoek functioneert als ontwikkelingsnetwerk is het hoogste doel om kennis, ervaring en ideeën uit te wisselen. Hiervoor zijn de meest bepalende elementen de *aanwezigheid van toegewijde deelnemers die bereid zijn kennis uit te wisselen* en de *aanwezigheid van een onafhankelijke coördinator*. De toegewijde deelnemers maken dat er kennis, ervaring en ideeën uitgewisseld kunnen worden en de coördinator faciliteert en ondersteunt dit proces.

Het zou kunnen zijn dat voor een ander netwerkniveau (Agranoff, 2003; McGuire, 2006) andere elementen de toegevoegde waarde bepalen, maar voor de huidige vorm (ontwikkelingsnetwerk) hebben de elementen uit subparagraaf 5.3.1 bijgedragen aan het realiseren van de toegevoegde waarde van de collectieve werkgeversbenadering.

6. Conclusie

In dit onderzoek is aan de hand van een meervoudige casestudie naar twee communities binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk gekeken naar de toegevoegde waarde van samenwerking tussen meerdere organisaties binnen de collectieve werkgeversbenadering. Aan de hand van een literatuurverkenning, een inhoudsanalyse en negen diepte-interviews met community managers, opdrachtgevers en community leden van de communities Claudius Prinsenlaan Breda en Eindhoven Centrum Noordoost is geprobeerd om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden: **Wat bepaalt de toegevoegde waarde van samenwerking tussen meerdere organisaties in de collectieve werkgeversbenadering binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk?**

De collectieve werkgeversbenadering wordt in dit onderzoek gedefinieerd als *“elke groep van organisaties die samenkomt om kennis, ervaring en ideeën uit te wisselen voor het individueel of gezamenlijk opstellen en implementeren van mobiliteitsmanagementmaatregelen op het eigen terrein of in de omgeving”*. De collectieve werkgeversbenadering is een ontwikkelingsnetwerk, wat betekent dat de collectiviteit ligt in het delen van kennis, ervaring en ideeën. Het doel van de collectieve werkgeversbenadering is niet om gezamenlijk mobiliteitsmanagementmaatregelen te realiseren, maar om kennis te delen om de kwaliteit van individuele maatregelen te verbeteren. De collectieve werkgeversbenadering bestaat uit een cyclisch proces met vier fasen (tabel 5.1). Het proces maakt onderscheid tussen kenmerken van de individuele werkgever en kenmerken van het collectief.

De collectieve werkgeversbenadering kent binnen het Brabant mobiliteitsnetwerk vijf resultaten die niet gerealiseerd hadden kunnen worden door een individuele werkgever. Volgens de definitie van Popp et al. (2015) zijn deze resultaten daarmee van toegevoegde waarde. De resultaten zijn:

1. Het uitwisselen van informatie, ideeën en praktijkvoorbeelden.
2. Het ontstaan van een nieuw communicatieniveau tussen diverse organisaties.
3. Een sterkere positie als collectief (naar externe partijen toe).
4. De mogelijkheid tot het gedeeld gebruik van middelen.
5. De aanwezigheid van een gebiedsgerichte benadering.

Deze toegevoegde waarde is het gevolg van het proces van de collectieve werkgeversbenadering. De vormgeving van dit proces bepaalt in hoeverre er aan de effectiviteitsfactoren van interorganisationale samenwerking is voldaan. In dit onderzoek is gebleken dat het voor het realiseren van toegevoegde waarde niet nodig is om te voldoen aan alle effectiviteitsfactoren van interorganisationale samenwerking. De factoren die de toegevoegde waarde van de Brabantse collectieve werkgeversbenadering beïnvloeden zijn:

- Het unieke karakter van de community samenwerking;
- het feit dat de samenwerking het beleid van individuele werkgevers ondersteunt;
- de aanwezigheid van informele en formele communicatie;
- het toepassen van geschikte communicatiemiddelen;
- het non-hiërarchische karakter van de samenwerking;
- de mogelijkheden die de samenwerking biedt voor kennisuitwisseling en overleg;
- de bereidheid van deelnemers om kennis en ervaring te delen;
- de groepssamenstelling;
- de positieve eerdere ervaring met onderlinge samenwerking tussen werkgevers;
- de kwaliteit van de relaties tussen de werkgevers;
- de voldoende mate van tijdsinvestering door alle deelnemers;
- de ondersteuning door de community manager.

Van deze factoren zijn de *bereidheid van deelnemers om kennis en ervaring te delen* en de *ondersteuning door de community manager* het belangrijkste. Deze twee factoren dragen het meeste bij aan het doel van de collectieve werkgeversbenadering: het delen van kennis, ervaring en ideeën.

7. Discussie

In dit onderzoek is aan de hand van (een combinatie van) meerdere theorieën geprobeerd te achterhalen welke factoren de toegevoegde waarde van samenwerking bepalen. Er is gekeken naar de vormgeving van het proces en de effectiviteit van het proces. Vanuit de literatuur bleek dat er nog niets bekend is over de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering. Daarom is aan de hand van twee cases onderzocht of de theorie omtrent de individuele werkgeversbenadering toepasbaar is op haar collectieve variant. Door diepte-interviews met de meeste deelnemers van de communities is een vrij compleet beeld ontstaan van de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering in Breda en Eindhoven. De resultaten van de interviews hebben geleid tot de conclusie dat de fasen van de individuele werkgeversbenadering toepasbaar zijn op haar collectieve variant, maar dat de kenmerken per fase verschillen (tabel 5.1). Hiermee is de aanname dat het proces van de individuele werkgeversbenadering gelijk is aan het proces van de collectieve werkgeversbenadering onjuist. Dit komt voornamelijk doordat de vormgeving van de individuele werkgeversbenadering vanuit de werkgever beredeneerd is en de collectieve werkgeversbenadering ten minste drie soorten deelnemers kent: een onafhankelijke coördinator (de community manager), een regionaal opdrachtgever en diverse werkgevers. Het proces van de collectieve werkgeversbenadering moet inzicht bieden in de vereisten per soort deelnemer. Hiertoe is er onderscheid gemaakt tussen de kenmerken van de werkgever en de kenmerken van het collectief op organisatorisch niveau. Deze procesvorm is nieuw voor de wetenschappelijke literatuur.

Het tweede spoor binnen dit onderzoek betreft de effectiviteit van de collectieve werkgeversbenadering. Hiertoe is gebruik gemaakt van de effectiviteitsfactoren voor interorganisationale samenwerking. Deze factoren zijn veelvuldig gebruikt in wetenschappelijk onderzoek, dus lijken een geschikte methode voor de cases. De score van de effectiviteitsfactoren berust echter op de ervaringen van zes respondenten in Breda en vier respondenten in Eindhoven. Per case is dit voldoende, aangezien in beide steden nagenoeg alle deelnemers gesproken zijn, maar om iets over de algehele effectiviteit van de collectieve benadering te kunnen zeggen, zijn dit te weinig respondenten. De resultaten moeten daarom geïnterpreteerd worden binnen de context van het Brabant mobiliteitsnetwerk. Hierbinnen functioneren alle dertien communities nagenoeg hetzelfde omdat ze onder dezelfde programmacoördinatie vallen en opgezet zijn vanuit hetzelfde gedachtegoed.

Door de combinatie van negen diepte-interviews met inhoudsanalyse is dit onderzoek intern valide. De resultaten voor de vormgeving van de collectieve werkgeversbenadering zijn niet te generaliseren, maar bieden een mogelijkheid voor vervolgonderzoek. Het is een opzet voor de procesvorm en de kenmerken van de betrokken deelnemers. De resultaten omtrent effectiviteit berusten op de mening van deelnemers. De gesproken deelnemers of de organisaties van de deelnemers zijn allemaal al langere tijd betrokken bij de communities en hebben door de jaren heen bewust de keuze gemaakt deel te blijven nemen aan de community samenwerking. Hierdoor zijn de respondenten bij voorbaat tevreden met het functioneren van de community. Door alle deelnemende partijen (coördinator, opdrachtgever en werkgevers) te spreken ontstaat echter wel een volledig beeld over de processen binnen de samenwerking en is het mogelijk de standpunten van elke deelnemer in kaart te brengen. Door eerst de community managers te interviewen ontstond een beeld van waar mogelijke fricties lagen. Deze elementen zijn vervolgens zowel bij de opdrachtgever als de werkgevers voorgelegd. Deze brede benadering maakt dat zowel de mening van overheden als van het bedrijfsleven meegenomen zijn, wat de resultaten verrijkt.

Om de resultaten van dit onderzoek te sterken zou het onderzoek herhaald moeten worden voor andere cases in een andere context. Waar in dit onderzoek vooral gefocust werd op de toepasbaarheid van de theoretische vormgeving van de individuele werkgeversbenadering voor haar collectieve variant, zou in vervolgonderzoek het voorgestelde model van de collectieve werkgeversbenadering (tabel 5.1) getoetst kunnen worden aan de praktijk. Deze meer inductieve benadering kan bijdragen aan de versterking van het model. Daarnaast was de verwachting in dit onderzoek dat samenwerking zou resulteren in het realiseren van gezamenlijke maatregelen. Uit de resultaten blijkt dat de samenwerking

meer focust op het delen van kennis om andere deelnemers te inspireren en te begeleiden in het opzetten van mobiliteitsmanagementmaatregelen. De samenwerking functioneert meer als ontwikkelingsnetwerk en niet zozeer als actienetwerk. Door in vervolgonderzoek bij de caseselectie de netwerkvorm eerder duidelijk te hebben, kan het onderzoek nauwkeuriger ingericht worden.

Toekomstig onderzoek zou daarnaast gebruik moeten maken van een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden. De toetsing van effectiviteitsfactoren berust in de meeste studies op kwantitatieve data die direct verkregen is van respondenten. In dit onderzoek zijn de scores een interpretatie van kwalitatieve data. De reden hiervoor is dat de effectiviteitsfactoren pas betrokken zijn in dit onderzoek na afname van de diepte-interviews. In vervolgonderzoek zouden de factoren eerder betrokken moeten worden en zouden de scores gebaseerd moeten worden op zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden.

8. Aanbevelingen

Naast haar bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur, levert dit onderzoek ook een bijdrage aan de praktijk van mobiliteitsmanagement. De analyse heeft aangetoond dat samenwerking in de werkgevers-benadering een effectieve methode is om meer kennisdeling tussen zowel werkgevers als overheden te bewerkstelligen. Aangezien ongeveer 7.000 werkgevers vanaf 2022 verplicht aan de slag moeten met mobiliteitsmanagement is deze kennisdeling gewenst. Op basis van de effectiviteitsmeting in paragraaf 4.5 kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan om de collectieve werkgeversbenadering te versterken en optimaliseren.

- **Een adaptieve doelstelling op procesniveau**

De onderzochte communities kennen beide geen vastgestelde doelstellingen. Uit zowel de literatuur omtrent de individuele werkgeversbenadering als de effectiviteit van samenwerking blijkt dat een doelstelling het uitgangspunt vormt voor zowel de procesinrichting als de te realiseren maatregelen. De geïnterviewde community leden gaven in hun definitie van de community vooral kwalitatieve elementen op procesniveau aan: informeren, kennis delen, door individuele actie het gebied verbeteren. Aangezien het mobiliteitsbeleid van de community leden (indien aanwezig) al (kwantitatieve) doelstellingen vastgesteld heeft op beleid- en maatregeleniveau, ligt de meerwaarde van de collectieve werkgeversbenadering in haar kwalitatieve elementen en samenwerking. Door deze meerwaarde in de vorm van een doelstelling op procesniveau vast te leggen wordt de community versterkt. De doelstelling moet:

- gericht zijn op de unieke voordelen van de community aanpak;
- gericht zijn op het proces en de structuur van de samenwerking;
- adaptief zijn om actueel te blijven als de motivatie of urgentie bij partijen verandert;
- geen nieuwe ambitie zijn, maar aansluiten bij de individuele mobiliteitsdoelstellingen;
- zowel korte als lange termijn doelstellingen bevatten (het liefste met een horizon).

- **Certificering invoeren**

Een gebrek aan urgentie of motivatie vormt het grootste risico op terugval of stagnatie voor de collectieve werkgeversbenadering. Een deel van de community leden heeft – met dank aan de community – de afgelopen jaren al veel maatregelen gerealiseerd, waardoor het laaghangend fruit redelijk op is. Enerzijds betekent dit dat er nu minder actie ondernomen wordt dan in de beginjaren, wat geïnterpreteerd kan worden als stagnatie. Anderzijds betekent dit dat deze werkgevers al een grote transitie teweeg hebben gebracht. Om deze werkgevers te belonen voor hun inzet zou certificering ingevoerd kunnen worden. Hierdoor kunnen werkgevers die al veel kennis en ervaring hebben gelabeld worden als ervaringsdeskundigen. Dit verklaart dan dat ze zich minder bezig houden met de implementatie van mobiliteitsmanagementmaatregelen en nodigt de werkgevers uit om hun kennis te delen. Daarnaast kan deze certificering ook zorgen voor een motivatie voor andere werkgevers om deel te nemen of maatregelen te realiseren. De aanwezigheid van ervaringsdeskundigen is noodzakelijk om de beoogde ambitie naar minder CO₂-uitstoot te realiseren.

- **De noodzaak van het onderhouden van de communities**

In de communities leidde zowel de afwezigheid van community leden als de afwezigheid van regulier contact of updates tot een afname in urgentie en motivatie. Op de aanwezigheid van de community leden kan niet direct gestuurd worden, maar op de communicatie en het contact wel. Community managers kunnen door middel van (formeel) collectief contact op continue basis de aandacht voor de community versterken. Dit ondersteunt het bilaterale contact en maakt dat de collectieve samenwerking op het netvlies van de deelnemers blijft staan. Het collectieve contact kan bestaan uit een e-mailbericht (nieuwsbrief) waarin interessante acties (zoals de Fiets naar je Werk Dag), bijeenkomsten en gemeentelijk of regionaal beleid (zoals subsidies, de ontwerp gebiedsvisie of beleidsplannen) vertaald worden naar concrete acties voor de community leden. De respondenten in dit onderzoek gaven aan dat ze het fijn vonden

als projecten behapbaar werden aangeleverd en prezen de community managers om hun vermogen om theoretische maatregelen te vertalen naar concrete, praktische opties. Daarnaast wordt de functie van community manager gezien als “oren en ogen van de community” en zijn partijen blij met de kennis die community managers van buiten naar binnen brengen. Als de community manager partijen op de hoogte stelt van interessante informatie, acties of regelingen inspireert dat de community leden. In de nieuwsberichten zouden de community leden daarnaast op de hoogte gesteld moeten worden van de afwezigheid van bepaalde community leden of veranderingen in het beleid van community leden. In beide communities wisten diverse community leden niet welke partijen nog betrokken zijn bij de samenwerking en of de community leden nog steeds dezelfde personen waren. Door hier open over te communiceren weten de community leden wat ze van anderen kunnen en mogen verwachten en worden verwijten voorkomen.

- **Meebewegen met normstellende wetgeving en andere uitdagingen**

Een ander groot risico voor de community wordt gevormd door het beperkte mandaat van de community leden binnen de eigen organisatie. De community leden hebben (nagenoeg allemaal) veel kennis en ervaring met mobiliteitsbeleid, maar geen interne bevoegdheid om maatregelen te realiseren. Er zijn daarnaast ook geen individuele en collectieve mobiliteitsbudgetten die dit mogelijk maken. Zowel de mate van mandaat, motivatie als urgentie kunnen verhoogd worden doordat werkgevers intern mobiliteitsbeleid of mobiliteitsdoelstellingen opstellen. Het Brabant mobiliteitsnetwerk en de communities kunnen zich – in het licht van het Klimaatakkoord en steeds groter wordende ambities – meer gaan profileren als ondersteunend orgaan in deze transitie. Een van de elementen van ondersteuning kan geboden worden in kennisdeling omtrent het opzetten van intern mobiliteitsbeleid of doelstellingen teneinde de normstellende wetgeving te realiseren. Met het ondersteunen van dit proces kan meteen een sterkere borging met de samenwerking gecreëerd worden door bijvoorbeeld te adviseren om in het mobiliteitsbeleid de aanstelling van een duurzaamheidscoördinator op te laten nemen of door bijvoorbeeld anders met budgetten om te gaan.

Literatuurlijst

Agranoff, R. (2003). *Leveraging Networks: A Guide for Public Management Working across Organizations*. Washington, DC: IBM Endowment for the Business of Government.

Ales, M.W., Rodrigues, S.B., Snyder, R., & Conklin, M. (2011). Developing and Implementing an Effective Framework for Collaboration: The Experience of the CS2day Collaborative. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 31(S1), 13-20. <https://doi.org/10.1002/chp.20144>

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Avans Hogeschool (n.d.). *Circulaire bedrijfsvoering*. Verkregen via: <https://www.avans.nl/over-avans/organisatie/duurzaam/bedrijfsvoering>

Beter Benutten (2018). *Eindevaluatie Beter Benutten Vervolg – Projectenboek*. Verkregen via: <https://www.beterbenutten.nl/assets/upload/Eindbalans%20Beter%20Benutten%20Vervolg%20-%20projectenboek.pdf>.

Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Brabant mobiliteitsnetwerk (n.d.). *Over het Brabant mobiliteitsnetwerk*. Verkregen van: <https://www.brabantmobiliteitsnetwerk.nl/over-het-bmn/>.

Brabant mobiliteitsnetwerk (2013). *Brabant mobiliteitsnetwerken – plan van aanpak 2013*.

Brabant mobiliteitsnetwerk (2017). *Werkgeversaanpak Brabant: terugblik 2013-2017 en vooruitblik 2018-2021*.

Breda University of Applied Sciences (2018). *Creating Professional Value*. Strategy 2018-2021. Verkregen via: https://www.buas.nl/sites/default/files/2018-08/Strategy_2018-2021.pdf

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. London, England: Oxford University Press.

Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Stone, M.M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44-55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>

Cairns, S., Sloman, L., Newson, C., Anable, J., Kirkbride, A., & Goodwin, P. (2008). Smarter choices: assessing the potential to achieve traffic reduction using 'soft measures'. *Transport Reviews*, 28(5), 593-618. <https://doi.org/10.1080/01441640801892504>

Camarinha-Matos, L.M., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks. In: *International Conference on Programming Languages for Manufacturing* (pp. 26-40). Boston, MA: Springer.

Chapman, L. (2007). Transport and climate change: a review. *Journal of Transport Geography*, 15(5), 354-367. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2006.11.008>

Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P.S. (Eds.) (2008). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. New York, NY: Oxford University Press Inc.

Cross, J.E., Dickmann, E., Newman-Gonchar, R., & Fagan, J.M. (2009). Using mixed-method design and network analysis to measure development of interagency collaboration. *American Journal of Evaluation*, 30(3), 310-329.

DeHart-Davis, L., & Guensler, R. (2005). Employers as mediating institutions for public policy: The case of commute options programs. *Policy Studies Journal*, 33(4), 675-697.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1541-0072.2005.00138.x>

Dickinson, J.E., Kingham, S., Copsey, S., & Hougie, D.J.P. (2003). Employer travel plans, cycling and gender: will travel plan measures improve the outlook for cycling to work in the UK?. *Transportation Research Part D*, 8, 53-67. [https://doi.org/10.1016/S1361-9209\(02\)00018-4](https://doi.org/10.1016/S1361-9209(02)00018-4)

Dickinson, H. & Glasby, J. (2010). 'Why Partnership Working Doesn't Work' Pitfalls, problems and possibilities in English health and social care. *Public Management Review*, 12(6), 811-828.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2010.488861>

Emerson, K. Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

Enoch, M.P. (2012). *Sustainable transport mobility management and travel plans*. Surrey, England: Ashgate Publishing Limited.

Enoch, M.P. & Potter, S. (2003). Encouraging the commercial sector to help employees to change their travel behaviour. *Transport Policy*, 10(1), 51-58. [https://doi.org/10.1016/S0967-070X\(02\)00029-X](https://doi.org/10.1016/S0967-070X(02)00029-X)

Enoch, M.P., & Zhang, L. (2012). Travel plans. In S. Ison and T. Rye (Eds.), *The Implementation and Effectiveness of Transport Demand Management Measures: An International Perspective* (pp. 233-256). Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

Enoch, M.P., Zhang, L., & Ison, S.G. (2007). Unlocking the potential of site based mobility management through Local Travel Plan Groups. *World transport policy & practice*, 13(2), 23-39.
<https://dspace.lboro.ac.uk/2134/3433>

European Platform on Mobility Management (2009). *Mobiliteitsmanagement: een definitie*. European Platform on Mobility Management. Verkregen van:
http://www.epomm.eu/docs/mmttools/MMDefinition/MMDefinition_NL.pdf

Ferguson, E. (2018). *Travel Demand Management and Public Policy*. Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

Frey, B.B., Lohmeier, J.H., Lee, S.W., & Tollefson, N. (2006). Measuring collaboration among grant partners. *American Journal of Evaluation*, 27(3), 383-392.

Friman, M., Huck, J., & Olsson, L.E. (2017). Transtheoretical Model of Change during Travel Behavior Interventions: An Integrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(6), 581-596. <https://doi.org/10.3390/ijerph14060581>

Fontys (2016). Mobiliteitsagenda Fontys 2017-2021. Verkregen van:
<https://www.fontys.nl/actueel/betere-bereikbaarheid-fontys/>

Gajda, R. (2004). Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *American Journal of Evaluation*, 25(1), 65-77.

Gemeente Breda (n.d.). *Gemeente Breda bedrijfsinformatie*. Verkregen via: <https://www.breda.nl/gemeente-breda-bedrijfsinformatie>.

George, A., & Bennett, A. (2004). *Case studies and theory development in the Social Sciences*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: MIT Press.

Goetsch, L.D., & Stanley, D.B. (2006). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services* (vijfde editie). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hay, I. (2010). *Qualitative Research Methods in Human Geography*. South Melbourne, Australia: Oxford University Press.

Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T.B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00342>

Hiselius, L.W., & Rosqvist, L.S. (2015). Mobility Management campaigns as part of the transition towards changing social norms on sustainable travel behavior. *Journal of Cleaner Production*, 123, 34-41. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.055>

Hogue, T., Perkins, D.F., Clark, R., Bergstrum, A., Slinski, M. & Associates (1995). *Collaboration Framework: Addressing community capacity*. Columbus, OH: National Network for Collaboration.

Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159-1175. <https://doi.org/10.5465/1556343>

Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

Kepaptsoglou, K., Meerschaert, V., Neergaard, K., Papadimitriou, S., Rye, T., Schremser, R., & Vleugels, I. (2012). Quality Management in Mobility Management: A Scheme for Supporting Sustainable Transportation in Cities. *International Journal of Sustainable Transportation*, 6(4), 238-256. <https://doi.org/10.1080/15568318.2011.587137>

Kingham, S., Dickinson, J., & Copsey, S. (2001). Travelling to work: will people move out of their cars. *Transport Policy*, 8, 151-160. [https://doi.org/10.1016/S0967-070X\(01\)00005-1](https://doi.org/10.1016/S0967-070X(01)00005-1)

Klijn, E.H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221. <https://doi.org/10.1177%2F0095399710362716>

Leung, Z.C.S (2013). Boundary Spanning in Interorganizational Collaboration. *Administration in Social Work*, 37(5), 447-457. <https://doi.org/10.1080/03643107.2013.827999>

Mattessich, P.W., Murray-Close, M., & Monsey, B. (2001). *Wilder Collaboration Factors Inventory*. St. Paul, MN: Wilder Research.

McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public administration review*, 66, 33-43. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>

McQuaid, R.W. (2010). Theory of organizational partnerships: partnership advantages, disadvantages and success factors. In: S.P. Osborne (Eds.) *The New Public Governance: Critical Perspectives and Future Directions* (pp. 125-146). London, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

Meiklejohn, D., & Wake, D. (2007). A tale of two cities: Workplace travel plan programs in Melbourne and Perth. *Proceedings of the 30th Australian Transport Research Forum*. Verkregen van: https://www.researchgate.net/publication/267946286_A_Tale_of_Two_Cities_Workplace_Travel_Plan_Programs_in_Melbourne_and_Perth

Meyer, M.D. (1999). Demand management as an element of transportation policy: using carrots and sticks to influence travel behavior. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 33(7-8), 575-599. [https://doi.org/10.1016/S0965-8564\(99\)00008-7](https://doi.org/10.1016/S0965-8564(99)00008-7)

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat [EZK] (2019). Klimaatakkoord. Verkregen van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/06/28/klimaatakkoord>

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2018a). *Eindrapportage Programma Beter Benutten Vervolg*. Den Haag, Nederland: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, programma Beter Benutten.

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2018b). *Handreiking Beter Benutten MIRT*. Den Haag, Nederland: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, programma Beter Benutten.

MIRT Overzicht (n.d.). *Programma Beter Benutten*. Verkregen via: http://mirt2016.mirtoverzicht.nl/mirtgebieden/project_en_programmabladen/597.aspx.

Perrault, E., McClelland, R., Austin, C., & Sieppert, J. (2011). Working Together in Collaborations: Successful Process Factors for Community Collaboration. *Administration in Social Work*, 35(3), 282-298. <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.575343>

Petrunoff, N., Rissel, C., Wen, L. M., & Martin, J. (2015). Carrots and sticks vs carrots: Comparing approaches to workplace travel plans using disincentives for driving and incentives for active travel. *Journal of Transport & Health*, 2(4), 563-567. <https://doi.org/10.1016/j.jth.2015.06.007>

Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C (2000). Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *The Journal of Management Studies*, 37(1), 23-43. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00171>

Platform Beter Benutten (n.d.). *Ambitie en doel Beter Benutten*. Verkregen van: <https://www.beterbenutten.nl/overons>

Popp, J.K.K., Milward, H.B., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2015). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*. Washington, DC: IBM Center for The Business of Government.

Potter, S., Rye, T., & Smith, M. (1998). *Taxation and Travel Plans*. Report to London Transport Planning, London.

Provan, K.G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

Provan, K.G., & Lemaire, R.H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>

- Purdy, J.M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409-417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02525.x>
- Rall, E.H., Kabisch, N. & Hansen, R. (2015). A comparative exploration of uptake and potential application of ecosystem services in urban planning. *Ecosystem Services*, 16, 230-242.
- Richter, J., Friman, M., & Gärling, T. (2010). Review of evaluations of soft transport policy measures. *Transportation: Theory and Application*, 2(1), 5-18. Verkregen van https://www.researchgate.net/publication/281605508_Review_of_evaluations_of_soft_transport_policy_measures
- Roby, H. (2010). Workplace travel plans: past, present and future. *Journal of Transport Geography*, 18(1), 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.11.010>
- Rye, T. (1999). Employer attitudes to employer transport plans: a comparison of UK and Dutch experience. *Transport Policy*, 6(3), 183-196. [https://doi.org/10.1016/S0967-070X\(99\)00020-7](https://doi.org/10.1016/S0967-070X(99)00020-7)
- Rye, T. (2002). Travel plans: do they work?. *Transport Policy*, 9(4), 287-298. [https://doi.org/10.1016/S0967-070X\(02\)00004-5](https://doi.org/10.1016/S0967-070X(02)00004-5)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (zevende editie). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Sloman, L. (2004). Tools for Travel Planning in Urban Areas: A Guide for Local Authorities, Report for University of Westminster and London Borough of Southwark under the OPTIMUM2 Project (London: Transport for Quality of Life).
- Soder, M., & Peer, S. (2018). The potential role of employers in promoting sustainable mobility in rural areas: Evidence from Eastern Austria. *International journal of sustainable transportation*, 12(7), 541-551. <https://doi.org/10.1080/15568318.2017.1402974>
- Sullivan, H., & Skelcher, C. (2002) *Working across boundaries: collaboration in public services*. Basingstoke, Verenigd Koninkrijk: Palgrave Macmillan.
- Townsend, A., & Shelley, K. (2008). Validating an Instrument for Assessing Workforce Collaboration. *Community College Journal of Research and Practice*, 32(2), 101-112. <https://doi.org/10.1080/10668920701707813>
- Tørnblad, S.H., Kallbekken, S., Korneliussen, K., & Mideksa, T.K. (2014). Using mobility management to reduce private car use: Results from a natural field experiment in Norway. *Transport Policy*, 32, 9-15. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2013.12.005>
- Van Essen, H., Voerknecht, H., Hoen, A., 't Hoen, M., & Van Bonkhorst, M. (2017). *Kansen voor CO2-reductie met gedragsmaatregelen verkeer*. Delft, Nederland: CE Delft.
- Van Malderen, L., Jourquin, B., Thomas, I., van de Vijver, E., Vanoutrive, T., Verhetsel, A., & Witlox, F. (2010, juli). The Employer Mobility Plans: Benefits, Acceptability and Effectiveness. Paper gepresenteerd op de 12th World Conference on Transport Research (WCTR). Verkregen van https://www.researchgate.net/profile/B_Jourquin/publication/254457006_EMPLOYER_MOBILITY_PLANS_ACCEPTABILITY EFFICIENCY AND COSTS/links/00463534cd603d2915000000/EMPLOYER-MOBILITY-PLANS-ACCEPTABILITY-EFFICIENCY-AND-COSTS.pdf

Van Malderen, L., Jourquin, B., Thomas, I., Vanoutrive, T., Verhetsel, A., & Witlox, F. (2012). On the mobility policies of companies: What are the good practices? The Belgian case. *Transport policy*, 2, 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2011.12.005>

Vangen, S., Hayes, J.P., & Cornforth, C. (2015). Governing cross-sector, inter-organizational collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1237-1260. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.903658>

Vanoutrive, T., Van Malderen, L., Jourquin, B., Thomas, I., Verhetsel, A., & Witlox, F. (2010). Mobility management measures by employers: Overview and exploratory analysis for Belgium. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 10(2), 121-141. <https://doi.org/10.18757/ejtir.2010.10.2.2878>

Vanoutrive, T., Van de Vijver, E., Van Malderen, L., Jourquin, B., Thomas, I., Verhetsel, A., & Witlox, F. (2012). What determines carpooling to workplaces in Belgium: location, organisation, or promotion?. *Journal of Transport Geography*, 22, 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2011.11.006>

Yeates, S., & Enoch, M.P. (2013). Travel plans from the developer perspective. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Urban Design and Planning*, 166, 262-273. <https://doi.org/10.1680/udap.11.00049>

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Method* (vijfde druk). London, Verenigd Koninkrijk: Sage.

Bijlagen

Bijlage 1	Coderingsschema inhoudsanalyse
Bijlage 2	Topiclijst diepte-interviews
Bijlage 3	Coderingsschema diepte-interviews
Bijlage 4	Respondententabel

Bijlage 1 – Coderingsschema inhoudsanalyse

Onderstaand schema is toegepast op de inhoudsanalyse van de beleidsstukken van het Brabant mobiliteitsnetwerk. De codering is gedaan met behulp van NVivo.

1. Fasen van de collectieve werkgeversbenadering

- A. Ontstaan: motieven
- B. Voorbereiding: definitie community en mobiliteitsbehoefte
- C. Uitvoering: mobiliteitsmanagementmaatregelen
- D. Evaluatie

2. Toegevoegde waarde van het toepassen van de community aanpak

3. Doelstellingen van de community aanpak

- A. Doelstelling
- B. Communicatie
- C. Proces en structuur
- D. Deelnemers
- E. Omgeving
- F. Middelen

Bijlage 2 – Topiclijst diepte-interviews

Voor de interviews zijn twee topiclijsten gebruikt. Een topiclijst voor de community managers en een topiclijst voor de communityleden (gemeentelijke opdrachtgevers en werkgevers). De topiclijsten staan hieronder weergegeven. Voor de topiclijst voor de community leden geldt dat de opdrachtgevers één vraag meer hebben dan de werkgevers.

2A Topiclijst community manager

Algemeen

- Nadere kennismaking
- Uitleg onderzoek
- Functie respondent binnen de eigen organisatie
- Invulling rol als community manager (per wanneer; eerdere ervaring; uren per week)

BMN-BREED

Werkgeversbenadering

- Hoe zou je de community aanpak omschrijven?
- Wat maakt de community aanpak bijzonder?
- Wat is er lastig aan de community aanpak?
- Wat is de rol van samenwerking/collectiviteit binnen de community aanpak?

COMMUNITY SPECIFIEK

Fasen werkgeversbenadering

- Wie heeft de community geïnitieerd? Van waaruit is de community ontstaan?
- Op welke wijze zijn de partijen betrokken geraakt bij de community (verplicht, vrijwillig)?
- Hoe is de mobiliteitsbehoefte van de community? Is deze behoefte vastgelegd?
- Hoe heeft de community zich ontwikkeld sinds haar ontstaan?
- Zie je de community als een adaptief proces? Hoe ga je hier mee om?
- Is de community steeds verder ontwikkeld of kent het proces ook stagnatie en terugval?
- Indien ja, wat lag er ten grondslag aan de stagnatie of terugval?

Inrichting community

- Wat is het doel van de community? (Informatie, ontwikkeling, dienstverlening, actie)
- Hoe is de collectiviteit ingericht?
 - Inclusie van stakeholders – wie, hoe, wanneer, in welke hoedanigheid
 - Besluitvorming – vorm (individueel, collectief) en inrichting (operationeel, strategisch)
 - Verdeling van macht – wel/niet in evenwicht
 - Vertrouwen/wantrouwen – spelen er vertrouwenskwesaties? Hoe wordt hier mee om gegaan?
 - Verdeling van middelen – verdeling van financiële middelen
 - Doelen en waarden – individuele en collectieve doelen (gelijkwaardig?)
 - Leiderschap – gedeeld/gedistribueerd/collectief en rolverdeling
 - Verantwoordelijkheid – hebben de deelnemers verantwoordelijkheid af te leggen? Naar wie?

Collectiviteit versus individueel

- Wat zijn de collectieve belangen van de community?
- Passen de individuele belangen van de deelnemers binnen dit collectieve belang?
- Hoe probeer je de komende tijd de collectieve belangen te schikken naar individuele belangen?

Toelichting communityleden

- Hoe lang zijn de individuele community leden al betrokken bij de community?
- Zijn er fricties tussen bepaalde community leden?

2B **Topiclijst community leden (gemeentelijke opdrachtgevers en werkgevers)**

Algemeen

- Kennismaking
- Uitleg onderzoek
- Goedkeuring audio-opname
- Functie respondent binnen de eigen organisatie (mandaat binnen de organisatie)
- Invulling rol als community lid (per wanneer; hoeveel uur per week (zowel intern als community))
- *Vraag voor opdrachtgevers: Hoe vul je je rol als opdrachtgever in? Impliceert dit andere taken en verantwoordelijkheden dan de overige community leden?*

Start en initiatie bmn

- Hoe is jouw organisatie betrokken geraakt bij de *community*?
- Wat was de reden voor deelname aan de *community*? (verplicht/extern of vrijwillig/intern)
- Is de reden voor de huidige deelname veranderd?

De community

- Hoe beschrijf je de community aanpak aan collega's?
- Wat maakt de community aanpak anders dan andere samenwerkingsvormen? (voor- en nadelen)
- Hoe is de *community* georganiseerd?
 - Wie is er betrokken en wat is de structuur van de relaties tussen de deelnemende organisaties?
 - Wat is het doel van de community? (korte termijn en/of lange termijn)
 - Is dit doel vastgesteld c.q. denkt iedereen er zo over?
 - Is dit doel organisatie overstijgend c.q. collectief/gedeeld?
 - Kent dit doel een horizon c.q. is er een tijdspad/planning?
 - Hoe is de community ingericht? (overlegstructuur, contact en communicatie)
 - Waar en wanneer heeft de samenwerking plaats?
- Op welk niveau is de community actief? Informeren, inspireren of collectief actie ondernemen?
- Voelt de community als een collectief of als een set losse partijen? Hoe heeft dit zich door de tijd heen ontwikkeld? Is er sprake van een groepsgevoel?

Bmn en eigen beleid

- Voert jouw organisatie een eigen mobiliteitsbeleid? Waarom wel/niet? (prioriteit van werkgever)
- Sluiten de doelstellingen van de community aan bij dit beleid?
- Ben je op de hoogte van het mobiliteitsbeleid van de andere leden?

Resultaat

- Tot welke positieve uitkomsten heeft de community aanpak geleid? (baten van samenwerking)
- Op welke momenten vertraagde of bemoeilijkte de samenwerking het proces?
 - Wat zijn de risicofactoren? Wanneer is de samenwerking kwetsbaar?
- Zijn er uitkomsten bereikt die je als individuele partij niet (gemakkelijk) had kunnen realiseren?
- Op welke momenten heb je individueel actie ondernomen in plaats van de community er bij te betrekken?
- Wat is de consequentie voor jouw organisatie als je stopt met de community samenwerking?
- Welke bijdrage lever jij/levert jouw organisatie aan de samenwerking en wat haal je er uit?
- Leveren alle deelnemende partijen dezelfde bijdrage?

Community manager

- Wat is de rol van de community manager in de community? Welke rol neemt zij aan? Wat zijn haar functies, taken en verantwoordelijkheden?
- Is de aanwezigheid van een community manager noodzakelijk voor een community?

Community leden

- Was er al eerdere samenwerking tussen de partijen?

- Hoe verloopt het contact tussen jouw organisaties en andere community leden? (collectief of individueel)
- Heb je als communityleden verantwoordelijkheden? Word je hierop aangesproken als je ze niet nakomt? Spreek je andere leden hierop aan?
- Zitten de partijen gelijkwaardig in de samenwerking? Leveren alle deelnemende partijen dezelfde bijdrage?

Conclusie

- Wat zou je mogelijke nieuwe werkgevers willen meegeven over de community aanpak?

Bijlage 3 – Coderingsschema diepte-interviews

Onderstaand schema is individueel toegepast op de transcripten voortkomend uit de diepte-interviews met de community manager en community leden van de twee communities (Claudius Prinsenlaan Breda en Eindhoven Centrum Noordoost). De codering is gedaan met behulp van NVivo.

1. Community en community leden

- A. Context
- B. Mobiliteitsbeleid community leden

2. Werkgeversbenadering

- E. Ontstaan: motieven
 - a. *Initiële motieven*
 - b. *Huidige motieven*
 - c. *Toekomstige motieven*
- F. Voorbereiding: definitie community
- G. Uitvoering: mobiliteitsmanagementmaatregelen
 - a. *Individueel*
 - b. *Collectief*
- H. Evaluatie

3. Effectiviteit interorganisationale samenwerking

- A. Doelstelling
- B. Communicatie
- C. Proces en structuur
 - a. *Informatienetwerk*
 - b. *Ontwikkelingsnetwerk*
 - c. *Dienstverleningsnetwerk*
 - d. *Actienetwerk*
- D. Deelnemers
 - a. *Toegewijde deelnemers*
 - b. *Samenstelling groep*
 - c. *Rolverdeling*
 - a. Community leden
 - b. Community manager
 - c. Opdrachtgever
- E. Omgeving
- F. Middelen
 - a. *Financiën*
 - b. *Tijd*

4. Toegevoegde waarde

- A. Voordelen community
- B. Risico's community en factoren terugval
- C. Nadelen community

Bijlage 4 – Respondententabel

In onderstaande tabel (tabel B 4.1) wordt een overzicht gegeven van de respondenten die geïnterviewd zijn voor dit onderzoek. Respondenten worden aan de hand van hun belangrijkste kenmerken beschreven: de community waarin zij actief zijn en de functie die zij binnen deze community bekleeden. Daarnaast wordt de datum van het interview en de duur van het interview gepresenteerd ter achtergrondinformatie. In de laatste kolom wordt de referentiecode weergegeven waarmee de individuele respondent in dit onderzoek geciteerd of aangehaald wordt.

Tabel B 4.1 Overzicht belangrijkste kenmerken geïnterviewde respondenten*

Community	Functie	Datum interview	Duur interview	Referentie
Claudius Prinsenlaan, Breda	Community manager	20 mei 2019	00:52:59	CPL#1
	Gemeentelijk opdrachtgever	13 juni 2019	01:01:00	CPL#2
	Community lid namens Avans	3 juni 2019	01:13:29	CPL#3
	Community leden namens BUAS	11 juni 2019	01:07:02	CPL#4 CPL#5
	Community lid namens Revant	13 juni 2019	00:54:06	CPL#6
Eindhoven Centrum Noordoost, Eindhoven	Community manager	23 mei 2019	01:21:54	ECNO#1
	Gemeentelijk opdrachtgever	5 juni 2019	01:52:38	ECNO#2
	Community lid namens TU/e	28 mei 2019	01:05:34	ECNO#3
	Community lid namens Fontys	20 juni 2019	01:16:57	ECNO#4

** Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Transcripten kunnen opgevraagd worden bij de auteur van dit onderzoek, audiobestanden worden nooit vrijgegeven.*