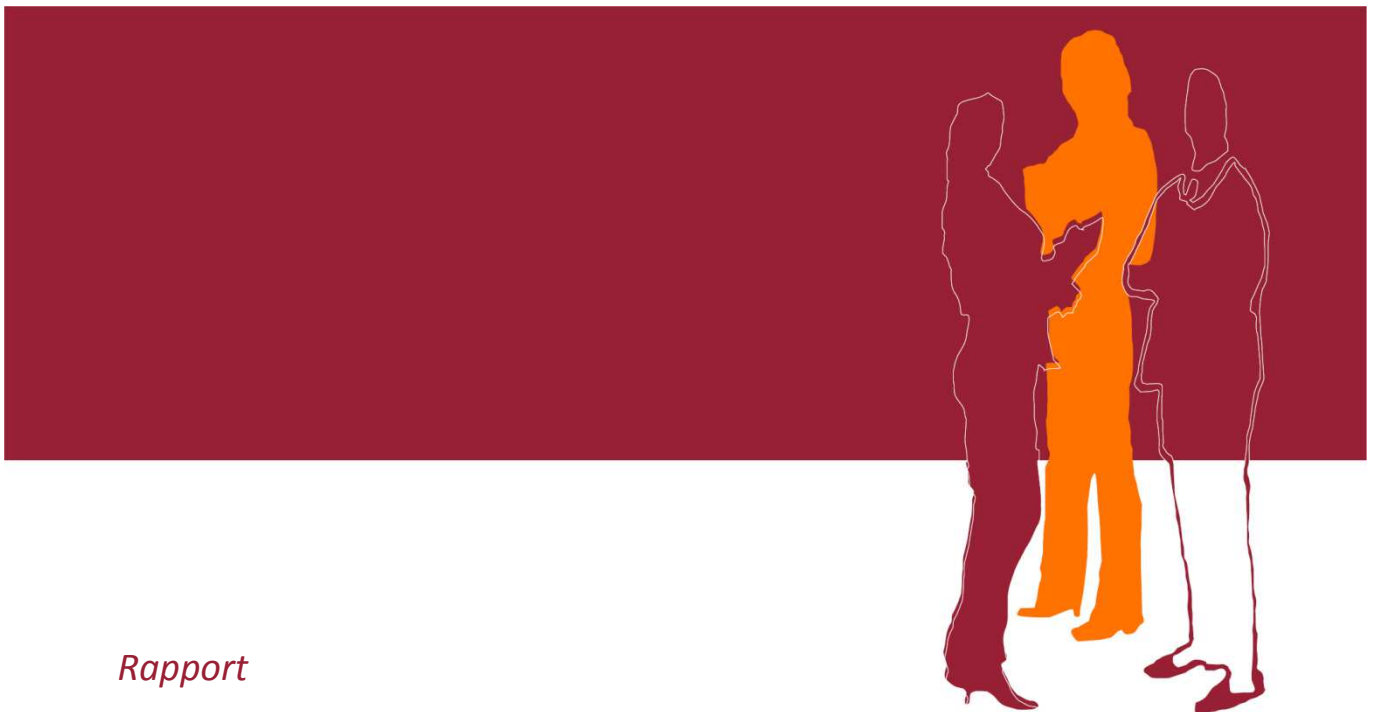


Procesevaluatie Praktijkproef Amsterdam (eerste fase)



Rapport

5 februari 2015

drs. M. (Mieke) Blekemolen
ir. J.M. (Jaap) Groenendijk
in samenwerking met Praktijkproef Amsterdam

Voorwoord

Vooruitgang boeken door even stil te staan. In essentie is dat het principe van de eerste fase van Praktijkproef Amsterdam. Door automobilisten in zogenoemde buffers even te laten wachten om daarna gedoseerd naar de A10 West te laten rijden (of door persoonlijke reisinformatie een beetje aan te passen), wordt geprobeerd de files te verminderen. Het idee is dat je door wat mensen even stil te laten staan geen tijd verliest, maar juist tijd wint.

Vooruitgang boeken door even stil te staan. In essentie is dat ook hoe wij de lerende procesevaluatie van Praktijkproef Amsterdam hebben aangepakt. Het klinkt enigszins paradoxaal, maar juist als de tijdsdruk hoog is en de verwachtingen hoog gespannen zijn, kun je vooruitgang boeken door af en toe even stil te staan. In het bijzonder de evaluatiebijeenkomsten waren momenten om verhalen te delen, aandachtspunten en zorgen uit te diepen en oplossingen te zoeken. Wij hielden soms ook een spiegel voor om te helpen de samenwerking succesvol te houden: hoe wordt de samenwerking gewaardeerd, welke samenwerkingsvraagstukken spelen er?

In de afgelopen twee jaar hebben wij het voorrecht gehad om zo'n vijftig bij Praktijkproef Amsterdam betrokken mensen te ontmoeten, mogen bevragen en adviseren. Wij willen jullie allemaal hartelijk bedanken! Samenwerken gaat over samen dingen doen. Wij zijn onder de indruk geraakt van de groei van de samenwerking. En van hoe jullie er steeds weer in slaagden oplossingen te vinden voor problemen die partijen werkende weg tegenkwamen. Het is ons een waar genoegen daaraan een bijdrage te hebben mogen leveren.

*Marieke Blekemolen
Jaap Groenendijk*

Samenvatting

Praktijkproef Amsterdam (PPA) is een grootschalige proef om met nieuwe technologieën langs de weg en in de auto de files te verminderen. Dergelijke nieuwe technologieën zijn (inter)nationaal al jarenlang een grote belofte. In Praktijkproef Amsterdam worden de nieuwe technologieën voor het eerst grootschalig in de praktijk van de Metropoolregio Amsterdam beproefd.

Praktijkproef Amsterdam staat of valt met een succesvolle samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en wetenschap. Het doel van de procesevaluatie is samengevat inzicht geven in die samenwerking, inclusief de organisatie en uitvoering.

De aanpak van de procesevaluatie is bijzonder. Er is niet gekozen voor een procesevaluatie die de situatie achteraf beoordeeld. In plaats daarvan volgt de procesevaluatie de samenwerking op de voet, van het voorjaar van 2013 (een aantal maanden na de daadwerkelijke start) tot het moment van besluitvorming over de volgende fase in de winter van 2014/2015. De procesevaluatie leert betrokken partijen wat goed gaat en waar en hoe het beter kan, en stelt hen zo in staat de samenwerking voortdurend te verbeteren. Ook zijn lessen geleerd voor het vervolg van Praktijkproef Amsterdam en de doorontwikkeling van reisinformatie & verkeersmanagement.

Dit rapport doet verslag van de procesevaluatie. Het idee is dat een rijke beschrijving van de samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en wetenschap helpt om analogieën met de eigen praktijk en die van het programma Connecting Mobility te ontdekken.

Van foto's naar film

In de procesevaluatie is op vier momenten een 'foto' van de samenwerking gemaakt. De foto's laten zien hoe de kwaliteit van de samenwerking wordt gewaardeerd en zoomen in op de samenwerkingsvraagstukken die spelen. De foto's zijn gedeeld met betrokken partijen en mensen tijdens vier evaluatiebijeenkomsten¹⁾.

De foto's achter elkaar gemonteerd (als ware het een film), geven inzicht in de groei van de samenwerking. Praktijkproef Amsterdam is van relatief losse delen gegroeid naar een volwaardig regionaal samenwerkingsverband. In de samenwerkingsprocessen is uitvoerend vermogen ontwikkeld om de basis op orde te brengen en het regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement daadwerkelijk grootschalig in de praktijk van de Metropoolregio Amsterdam te beproeven. Voortdurend wordt de samenwerking op de proef gesteld, moeten oplossingen worden gezocht voor problemen die partijen werkende weg tegenkomen. Steeds opnieuw slagen de initiatiefnemers, samen met het bedrijfsleven en de wetenschap, daarin.

In de Metropoolregio Amsterdam, waar voor verkeersmanagement al werd samengewerkt, stimuleert Praktijkproef Amsterdam om innovatief te zijn en meer de samenwerking met de markt te zoeken.

¹⁾ Zie hoofdstuk 2 voor een schets van het procesverloop (van de eerste fase) van Praktijkproef Amsterdam aan de hand van een afdruk van de foto's van de samenwerking in de afgelopen twee jaar. Processen die onder meer worden belicht zijn de zogenoemde basis op orde, de uitwerking van het regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement, de ontwikkeling van diverse softwarecomponenten, het operationeel proces tijdens de proef op straat, de aanbesteding in het in-car spoor en de ontwikkeling van nieuwe apps/werving van deelnemers. Hoofdstuk 3 zoomt in op de kwaliteit van de samenwerking, zowel die tussen de initiatiefnemers van Praktijkproef Amsterdam (publiek/publiek) als die in het wegwijk spoor (publiek/privaat en privaat/privaat) en in het in-car spoor (publiek/privaat en privaat/privaat).

In zowel het wegkant spoor als het in-car spoor wordt intensief samengewerkt met private partijen. De traditionele contractvorm voor samenwerking met private partijen in het wegkant spoor blijkt zich lastig te verhouden tot het innovatieve karakter van Praktijkproef Amsterdam. De meer innovatieve marktbenadering voor samenwerking met private partijen in het in-car spoor kent evenwel ook uitdagingen, zoals de balans tussen ruimte geven ('de automobilist is klant') en aan contractuele afspraken houden.

Leerervaringen

'Het is fascinerend om te zien wat er gebeurt als je vanuit zoveel disciplines aan een project werkt.'

Deze quote uit één van de interviews illustreert treffend hoe Praktijkproef Amsterdam – een innovatief verkeerskundig project, een innovatief ICT project en een project dat een innovatieve samenwerking vereist – zich laat aanpakken. De innovatieve samenwerking laat zich kennen door de betrokkenheid van mensen die de klus gaan klaren, tijdelijk werkbare overeenstemming, leren dat verstrengeld is in het werk, de confrontatie met de praktijk. Diezelfde praktijk is weerbarstig. Er is bijvoorbeeld beperkte bagage in organiseerkennis, de vraag naar overzicht roept vergadergedrag op, waar het tegenzit spelen schuldvragen en de eigen organisatie stribbelt nogal eens tegen. En er is de tijdsdruk die misschien wel juist vraagt om continue betrokkenheid, maar het tegelijkertijd knap lastig maakt om voldoende tijd te nemen om mensen goed te betrekken.

De in (de eerste fase van) Praktijkproef Amsterdam betrokken mensen hebben veel geleerd. Wat zijn de belangrijkste lessen, ook met het oog op de doorontwikkeling van reisinformatie & verkeersmanagement? En wat zijn de onvermijdelijke spanningsvelden?

Tien lessen

De eerste vier lessen gaan over dat een samenwerking professioneel moet worden vormgegeven. De volgende vier lessen over dat samenwerken gaat over samen dingen doen. En de laatste twee lessen over dat elke samenwerking vraagt om regelmatig onderhoud, succesvol moet worden gehouden (zie tabel 1).

Tabel 1. Lessen

	Les
Vormgeven samenwerking	1. Bezint eer ge begint op de logica van samenwerking. 2. Gelijkwaardige deelname als cruciale succesfactor; het zit 'm ook in ongeschijnlijk kleine dingen en macht wordt terughoudend ingezet. 3. Altijd nagaan, nooit aannemen. 4. Keer de beleidscyclus om: maak bij een praktijkproef de operatie en evaluatie leidend.
Samen doen	5. Leer elkaar kennen en elkaars taal spreken; besteed in teams ook aandacht aan persoonlijke overtuigingen en drijfveren. 6. Beweeg mee met en speel flexibel in op gebeurtenissen in de omgeving. 7. Wees ervan bewust dat het transitiepad 'van overheidsregie naar publiek-private samenwerking en allianties' een veranderopgave voor de eigen organisatie met zich meebrengt. 8. Pak samenwerkingsvraagstukken die de organisatie en besluitvorming raken aan door knopen door te hakken, pak samenwerkingsvraagstukken die het werk zelf raken aan door samen uit te vogelen.
Samenwerking succesvol houden	9. Koester informele lijntjes. 10. Sta af en toe even stil.

Twynstra Gudde

Vijf spanningsvelden

De onvermijdelijke spanningsvelden gaan over omgaan met complexiteit, samenwerking binnen een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, vijf lijnorganisaties en een projectorganisatie, escalatie maar ook goede persoonlijke relaties, en tijdsdruk (zie tabel 2).

Tabel 2. Spanningsvelden

Spanningsveld	Handvatten procesevaluatie
Hoe organiseer je deelprojecten zo dat het geen 'eilandjes' zijn die langs elkaar heen werken?	De voor de tweede fase uitgebreide doelstellingen moeten écht een gezamenlijk gevoelde ambitie zijn. Zoek elkaar op, kom afspraken na en blijf elkaar aanspreken.
Hoe geef je publiek-private samenwerking vorm binnen een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie?	Neem de tijd en de ruimte om in een goed doordacht proces de inhoudelijke opgave en oplossing te herdefiniëren, zodanig dat die voor de (aanbestedende) overheden en het bedrijfsleven interessant genoeg zijn. Doordenk hoe gelijkwaardige deelname van private partijen tot uitdrukking te laten komen in de organisatie en besluitvorming, en de vroegtijdige betrokkenheid van mensen.
Hoe ga je in een project om met de loyaliteit aan ieders eigen organisatie?	Accepteer het spanningsveld en neem echt de tijd om belangen en verlangens uit te spreken. Wees ervan bewust dat samenwerking zoals in Praktijkproef Amsterdam een veranderopgave voor de eigen organisatie met zich meebrengt.
Hoe escaleer je zonder dat de persoonlijke relaties eronder lijden?	Neem de werkvloer mee in een zorgvuldig proces, door de escalatie samen voor te bereiden en eventueel te vragen aan te schuiven bij het overleg.
Hoe zorg je ervoor dat voortgang wordt geboekt zonder dat de planning een sluipmoordenaar wordt?	Neem voldoende tijd, niet alleen voor de ontwikkeling maar juist ook voor de proeven op straat zelf en de evaluatie. Werk iteratief aan de ontwikkeling van softwarecomponenten. Investeer in plezier in en trots op het werk.

²⁾ Wie meer wil weten over de lessen en spanningsvelden bladert door naar hoofdstuk 4.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1. Inleiding	1
1.1 Procesevaluatie	1
1.2 Over dit rapport	2
2. Procesverloop Praktijkproef Amsterdam	4
2.1 Samenwerking voorjaar/zomer 2013	4
2.2 Samenwerking najaar/winter 2013-2014	5
2.3 Samenwerking voorjaar/zomer 2014	8
2.4 Samenwerking najaar 2014	11
3. Analyse kwaliteit samenwerking	13
3.1 Samenwerking initiatiefnemers Praktijkproef Amsterdam	13
3.2 Samenwerking in wegkant spoor	17
3.3 Samenwerking in-car spoor	20
4. Leerervaringen	24
4.1 Tien lessen	24
4.2 Vijf spanningsvelden	28
4.3 Tot slot	30

Literatuurlijst

Lijst betrokken mensen

Bijlage

1. Fasering Praktijkproef Amsterdam

1. Inleiding

Praktijkproef Amsterdam (PPA) is een grootschalige proef om met nieuwe technologieën langs de weg en in de auto de files te verminderen. Toeritdoseerinstallaties en verkeersregelininstallaties (verkeerslichten) worden gecoördineerd en geautomatiseerd geregeld zodat de capaciteit van de weg optimaal wordt benut. En automobilisten krijgen persoonlijke reisinformatie, afgestemd op de verwachte drukte op de weg. Dergelijke nieuwe technologieën zijn (inter)nationaal al jarenlang een grote belofte. In Praktijkproef Amsterdam worden de nieuwe technologieën voor het eerst grootschalig in de praktijk van de Metropoolregio Amsterdam beproefd.

Praktijkproef Amsterdam staat of valt met een succesvolle samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en wetenschap. Praktijkproef Amsterdam is een initiatief van Rijkswaterstaat, gemeente Amsterdam, Stadsregio Amsterdam en provincie Noord-Holland (die ook capaciteit en deskundigheid inbrengen), grotendeels betaald door het ministerie van Infrastructuur en Milieu. In de afgelopen twee jaar is samen met onder meer de Technische Universiteit Delft, Arane en MARCEL het regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement uitgewerkt (de zogenoemde tekentafel). Om het regelconcept handen en voeten te geven, zijn in het zogenoemde *wegkant spoor* samen met onder meer Fileradar, Technolution, Vialis en Ziut diverse softwarecomponenten ontwikkeld die intelligentie toevoegen aan de detectie- en regelsystemen langs de weg en in de verkeerscentrales (de techniek). In de eerste fase is het uitgewerkte regelconcept vervolgens beproefd op de A10 West en de aansluitende wegen S101 tot en met S107.

Parallel zijn in het zogenoemde *in-car spoor* na een marktconsultatie via een prijsvraag en onderhandeling twee consortia geselecteerd – AmsterdamMobiel (Arcadis en VID) en Amsterdam Onderweg (ARS T&TT en TNO) – die nieuwe apps hebben ontwikkeld. In 2015 testen naar verwachting duizenden automobilisten de apps. Automobilisten die regelmatig in de spits reizen, krijgen persoonlijke reisinformatie in de auto. En automobilisten die een evenement bezoeken krijgen niet alleen persoonlijke reisinformatie in de auto, maar worden ook naar een parkeerplek geleid.

Kortom, een keur aan publieke en private partijen die onderling en met elkaar samenwerken van strategisch tot operationeel niveau. Een samenwerking die bovendien voortdurend in beweging is wat betreft de betrokkenheid van partijen en de intensiteit van de interactie tussen partijen.

1.1 Procesevaluatie

Het doel van de procesevaluatie is samengevat inzicht geven in de samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en wetenschap, inclusief de organisatie en uitvoering.

De aanpak van de procesevaluatie is bijzonder³⁾. Er is niet gekozen voor een procesevaluatie die de situatie achteraf beoordeelt. In plaats daarvan volgt de procesevaluatie de samenwerking op de voet, van het voorjaar van 2013 (een aantal maanden na de daadwerkelijke start) tot het moment van besluitvorming over de volgende fase in de winter van 2014/2015. De procesevaluatie leert betrokken partijen wat goed gaat en waar en hoe het beter kan, en stelt hen zo in staat de samenwerking voortdurend te verbeteren. Ook zijn lessen geleerd voor het vervolg van Praktijkproef Amsterdam en de doorontwikkeling van reisinformatie & verkeersmanagement.

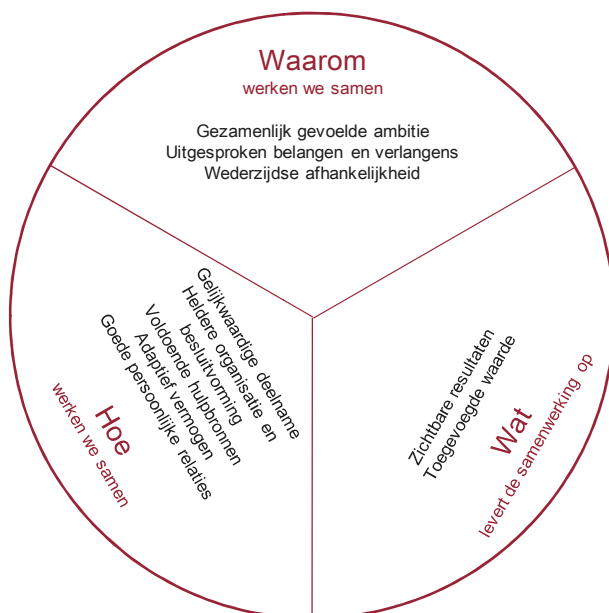
³⁾ De procesevaluatie is begeleid door de begeleidingsgroep procesevaluatie en integrale rapportage Praktijkproef Amsterdam: Ronald Adams, Folkert Bloembergen, Julie van Heteren, Bert Hietbrink, Peter Jorritsma, Henk Jan Kwakernaat (projectleider), Hans Kramer, Bart de Mooij, Edwin Nas, Jan Willem Plomp, Marco Schreuder en Annet van Veenendaal.

In de procesevaluatie is op vier momenten een 'foto' van de samenwerking gemaakt. De foto's laten zien hoe de kwaliteit van de samenwerking wordt gewaardeerd en zoomen in op de samenwerkingsvraagstukken die spelen. De foto's zijn gedeeld met betrokken partijen en mensen tijdens vier evaluatiebijeenkomsten.

Voor het maken van de foto's zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet: bureauonderzoek, (groeps)interviews, een samenwerkingsscan en observatie van de interactie.

De foto's achter elkaar gemonteerd (als ware het een film), geven inzicht in de groei van de samenwerking.

De kwaliteit van de samenwerking – publiek/publiek, publiek/privaat en privaat/privaat – is geanalyseerd aan de hand van tien succesfactoren die gaan over waarom we samenwerken, hoe we samenwerken en wat de samenwerking oplevert (zie figuur 1)⁴).



Figuur 1. Analysemodel kwaliteit van de samenwerking

1.2 Over dit rapport

Dit rapport doet verslag van de procesevaluatie. Het idee is dat een rijke beschrijving van de samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en wetenschap helpt om analogieën met de eigen praktijk en die van het programma Connecting Mobility te ontdekken.

Hoofdstuk 2 schetst het procesverloop (van de eerste fase) van Praktijkproef Amsterdam aan de hand van een afdruk van de foto's van de samenwerking in de afgelopen twee jaar (op klein formaat, dus zonder al te veel in detail te treden). Processen die onder meer worden belicht zijn de zogenoemde basis op orde, de uitwerking van het regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement, de ontwikkeling van diverse softwarecomponenten, het operationeel proces tijdens de proef op straat, de aanbesteding in het in-car spoor en de ontwikkeling van nieuwe apps/werving van deelnemers.

⁴) Het analysemodel voor de kwaliteit van de samenwerking is mede gebaseerd op het boek *Leren samenwerken tussen organisaties*.

Twynstra Gudde

Hoofdstuk 3 zoomt in op de kwaliteit van de samenwerking, zowel die tussen de initiatiefnemers van Praktijkproef Amsterdam (publiek/publiek) als die in het wegkant spoor (publiek/privaat en privaat/privaat) en in het in-car spoor (publiek/privaat en privaat/privaat).

Hoofdstuk 4 zet de leerervaringen op een rij. De in (de eerste fase van) Praktijkproef Amsterdam betrokken mensen hebben veel geleerd. Wat zijn de belangrijkste lessen, ook met het oog op de doorontwikkeling van reisinformatie & verkeersmanagement? En wat zijn de onvermijdelijke spanningsvelden?

2. Procesverloop Praktijkproef Amsterdam

Praktijkproef Amsterdam kent een roemruchte historie, zo bleek al snel bij het maken van de eerste foto. Al in 2006 ontstaat het idee voor een grootschalige proef met nieuwe technologieën langs de weg. De eerste plannen worden gemaakt en er wordt een claim ingediend bij het Fonds Economische Structuurversterking (in totaal € 50 mln.). In 2009, tegen het eind van het project Verbeteren Doorstroming A10 (VDA10), wordt de zogenoemde *Proof of concept* ontwikkeld. Vervolgens lijkt het er even op dat Praktijkproef Amsterdam helemaal niet doorgaat. In 2011 vraagt het ministerie van Infrastructuur en Milieu evenwel een zogenoemd *Doorstartplan* op te stellen voor een grootschalige proef met niet alleen nieuwe technologieën langs de weg, maar ook in de auto. Praktijkproef Amsterdam staat intussen bekend als 'triple trouble': een innovatief verkeerskundig project, een innovatief ICT project en een project dat een innovatieve samenwerking vereist. Uiteindelijk, nadat *Faseplan 1* is opgesteld en uitgebreid over de meerwaarde is gediscussieerd, stemmen de regionale partners en het ministerie van Infrastructuur en Milieu in de zomer van 2012 in met de uitvoering (van de eerste fase) van Praktijkproef Amsterdam.

2.1 Samenwerking voorjaar/zomer 2013

Als een aantal maanden na de daadwerkelijke start in het voorjaar van 2013 de eerste foto van de samenwerking wordt gemaakt, is het beeld enerzijds dat van een toenemende waardering voor de kwaliteit van de samenwerking. Na de turbulente voorbereiding is er enthousiasme en lef bij partijen en mensen om er een succes van te maken. In zowel het wegwagent spoor als het in-car spoor wordt hard gewerkt. De nieuwe projectmanager heeft evenwicht gebracht in de aandacht voor de inhoud én het proces.

Anderzijds dringt zich het beeld op of het een proef is alleen *in* de Metropoolregio Amsterdam of ook *samen met* de Metropoolregio Amsterdam. Vooral gemeente Amsterdam heeft niet het gevoel dat er echt samengewerkt wordt, terwijl de gemeente wel degelijk gelooft in Praktijkproef Amsterdam. Ook in de uitkomsten van de samenwerkingsscans valt op dat, ondanks een gezamenlijk gevoelde ambitie, bijna zestig procent van de mensen een spanning ervaart tussen partijen.

Tijdens de eerste evaluatiebijeenkomst is over dit beeld een goed gesprek gevoerd. Instemming met de uitvoering (van de eerste fase) van Praktijkproef Amsterdam maakt de samenwerking nog niet vanzelfsprekend succesvol. Samenwerken gaat over samen dingen doen. Daarom willen de regionale partners, gemeente Amsterdam voorop, ook deel uitmaken van de stuurgroep. Partijen zijn wederzijds van elkaar afhankelijk. Daarbij hoort een gelijkwaardige deelname ongeacht wie betaalt, is de conclusie van het gesprek. Ook is er behoefte aan ogenschijnlijk kleine dingen, zoals een gezamenlijke werkplek (zonder je elke keer te hoeven legitimeren) en gemeenschappelijke communicatie-uitingen (logo, website, enzovoort).

Veel van de samenwerkingsvraagstukken die spelen, laten zich samenvatten in de vraag hoe de samenwerking professioneel te organiseren. Tegelijkertijd is het gevoel dat discussie over de governance de samenwerking zelf niet in de weg mag staan. Er moeten resultaten worden geboekt, de tijdsdruk is hoog⁵). De softwarecomponenten die het regelconcept handen en voeten geven, moeten in korte tijd worden ontwikkeld. Ook blijkt de basis niet overal en altijd op orde.

⁵) De planning van Praktijkproef Amsterdam wordt mede bepaald door de opening van de gerenoveerde Coentunnel.

Kader 1. Samenwerkingscan

Voor het maken van de eerste foto van de samenwerking is onder meer een samenwerkingscan ingezet. Zo'n vijftig mensen hebben de samenwerkingscan ingevuld (respons van bijna vijfenzeventig procent). De kwaliteit van de samenwerking wordt in het algemeen positief gewaardeerd. Er is sprake van goede persoonlijke relaties; mensen kunnen goed met elkaar samenwerken en vullen elkaar aan.

Er is ook sprake van een gezamenlijk gevoelde ambitie. Deze ambitie sluit aan bij de ambitie van partijen, en mensen voelen zich er persoonlijk bij betrokken. Toch ervaart bijna zestig procent van de mensen een spanning tussen sommige partijen en is de bestuurlijke betrokkenheid een aandachtspunt. Dat roept de vraag op of er daadwerkelijk sprake is van uitgesproken belangen en verlangens.



Vooraf met betrekking tot de organisatie en besluitvorming zijn er diverse aandachtspunten, evenals met betrekking tot de samenwerking met private partijen en de afstemming tussen het wegkant spoor en het in-car spoor. Ook de relatie met andere programma's, zoals Beter Benutten en Connecting Mobility, is nog onduidelijk.



2.2 Samenwerking najaar/winter 2013-2014

Als in het najaar van 2013 de tweede foto van de samenwerking wordt gemaakt, is het beeld enerzijds dat Praktijkproef Amsterdam goed op stoom is gekomen. De meeste softwarecomponenten zijn technisch getest. De proeven met nieuwe technologieën in de auto zijn voorlopig gegund aan twee consortia, AmsterdamMobiël en Amsterdam Onderweg⁶⁾. En als antwoord op de vraag hoe de samenwerking professioneel te organiseren, is er een tijdelijk werkbare overeenstemming. Niet alleen is de stuurgroep uitgebreid met de regionale partners⁷⁾. Ook zijn er een integratieoverleg en bouwteam ingesteld om de samenwerking tussen de private partijen (en Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening) in het wegkant spoor onderling en met de tekentafel te organiseren, evenals een change advisory board om oplossingen te zoeken voor problemen die partijen werkende weg tegenkomen.

⁶⁾ Amsterdam Onderweg is de huidige naam van het consortium van ARS T&T en TNO. Aanvankelijk heet dit consortium Mokum on the Move.

⁷⁾ Vanaf januari 2014 maken gemeente Amsterdam en provincie Noord-Holland deel uit van de stuurgroep, vanaf september 2014 maakt ook Stadsregio Amsterdam deel uit van de stuurgroep.

Anderzijds is het beeld dat Praktijkproef Amsterdam enigszins onder druk staat. Eén van de andere consortia die een inschrijving heeft ingediend heeft een kort geding aanhangig gemaakt (zie verder paragraaf 2.3). En het door de tijdsdruk overslaan van de stap van technische specificatie – na de uitwerking van het regelconcept door de tekentafel is direct de stap gezet naar de ontwikkeling van de softwarecomponenten – heeft een redelijk zware wissel getrokken op (de samenwerking met) de private partijen in het wegkant spoor. De planning van het wegkant spoor moet toch aangepast, omdat nog niet alle softwarecomponenten klaar zijn en tijdens de eerste verkeerskundige testen van de softwarecomponenten problemen zijn geconstateerd. (Ook spelen een verhuizing binnen gemeente Amsterdam en werkzaamheden voor de Noord/Zuidlijn een rol).

Kader 2. Basis op orde

Een kritisch moment in Praktijkproef Amsterdam is de constatering dat de bestaande systemen langs de weg niet op orde zijn, iets waar de verkeerscentrales al langer aandacht voor hebben proberen te vragen. Tweederde van de toeritdoseerinstallaties blijkt met dusdanige storingen te kampen dat ze niet inzetbaar zijn voor verkeersmanagement. Ook zijn er problemen met (het lokaliseren van) detectielussen. Een nadere analyse leert dat het herstel van storingen moeizaam verloopt, mede door het relatief grote aantal partijen dat betrokken is en het ontbreken van eenduidigheid in contracten. (Ook is de overdracht van projecten, zoals het project Verbeteren Doorstroming A10, naar beheer niet goed georganiseerd). *'Als de aannemer ter plaatse is, duurt het verhelpen van een storing een half uur. Maar voordat de aannemer ter plaatse is...'* Wat betreft de toeritdoseerinstallaties stelt de verkeerscentrale van Rijkswaterstaat in Velsen periodiek de werking vast vanuit het managementsysteem (CVMS); storingen worden doorgegeven aan de landelijke servicedesk DVM in Geldrop. Echter, omdat het technisch beheer van toeritdoseerinstallaties bij de regionale diensten van Rijkswaterstaat ligt⁸), zijn toeritdoseerinstallaties voor de servicedesk DVM zogenoemde niet-beheerde systemen. Storingen worden alleen doorgezet als de beheerder/aannemer bekend is, de opvolging ervan wordt niet bewaakt. Doorgezette storingen worden door de beheerder gemeld in het administratiesysteem (ULTIMO), waarna de aannemer op pad gaat om de storing te verhelpen. Als de aannemer denkt de storing te hebben verholpen (of helemaal geen storing heeft kunnen vinden), laat hij dat de beheerder weten die de storing afmeldt. Er is geen contact met de verkeerscentrale om vast te stellen of de storing daadwerkelijk is verholpen. Als dat onverhoopt toch niet het geval blijkt te zijn, stelt de verkeerscentrale opnieuw een storing vast en begint het proces opnieuw.

Daarnaast zijn er problemen door het 'ontbreken' van detectielussen en is voor een goede evaluatie een hoger serviceniveau gewenst. Het leidt tot een discussie tussen Rijkswaterstaat en gemeente Amsterdam over wat wel en wat niet tot de basis behoort, en wie wat betaalt. Maar ook tot een discussie met de tekentafel die in de ogen van nogal wat mensen erg gemakkelijk om het aanbrengen van veel extra detectielussen vraagt. Discussies die tot op de dag van vandaag worden gememoreerd.

Praktijkproef Amsterdam fungeert als aanjager om de basis op orde te brengen. Uiteindelijk sluiten Rijkswaterstaat en gemeente Amsterdam een overeenkomst die regelt dat het Rijk de kosten vergoedt voor het aanschaffen van een realtime netwerkregelaar voor de verkeersregelinstallaties op de S102, het aanpassen van die verkeersregelinstallaties en het aanbrengen van (extra) detectielussen op het stedelijk wegennet, evenals de daaraan verbonden personele kosten. Maar vooral komt er aandacht voor (de naleving van) goede beheerafspraken. Aanvankelijk neemt het technisch operationeel team de verantwoordelijkheid van de beheerder over door storingen direct aan te kaarten bij de aannemer en de opvolging te bewaken. Later is het beheer van de toeritdoseerinstallaties binnen Rijkswaterstaat West-Nederland Noord overgedragen van een algemeen contracthouder voor beheer naar de DVM beheerder. Nu worden toeritdoseerinstallaties centraal beheerd en is de technische beschikbaarheid van alle ongeveer vijftien toeritdoseerinstallaties rondom Amsterdam mede dankzij Praktijkproef Amsterdam op het afgesproken niveau.

⁸) Ook maken twee toeritdoseerinstallaties onderdeel uit van het DBFM contract met de Coentunnel Company. Praktijkproef Amsterdam heeft tijdens de proef het beheer van deze en de andere vier toeritdoseerinstallaties (van Rijkswaterstaat West-Nederland Noord) overgenomen (vastgelegd in een protocol).

Twynstra Gudde

Intussen is ook een schat aan kennis en ervaring opgedaan. Leren is verstrengeld in het werk. Tijdens de tweede evaluatiebijeenkomst is die kennis en ervaring in kaart gebracht. Als meest waardevolle lessen zijn benoemd:

- maak vooraf goede afspraken
- zorg voor commitment in elke stap van het proces, ook bij de eigen achterban
- betrek de operatie en het beheer gedurende het proces, om de praktische haalbaarheid te borgen
- tijdsdruk vormt ook een positieve stok achter de deur
- reserveer tijd en geld voor ontwikkeling.

Een bespiegeling over de basis op orde, de uitwerking van het regelconcept en de ontwikkeling van diverse softwarecomponenten geeft aanleiding door te spreken over enkele samenwerkingsprocessen in het wegkant spoor. Dat nogal wat mensen ervaren dat de tekentafel het primaat heeft, blijkt de ene kant van de medaille. De andere kant van de medaille is dat de tekentafel het initiatief neemt om, hoewel door de tijdsdruk soms ad hoc, partijen en mensen te betrekken. En partijen en mensen hebben ook een eigen verantwoordelijkheid. De manier van organiseren – in twee sporen en binnen het wegkant spoor in verschillende processen – nodigt misschien uit om te denken dat de ander aanzet is, maar wat juist nodig is, is dat partijen afspraken nakomen en mensen elkaar aanspreken. Dat laatste met gevoel, want direct escaleren terwijl al aan een oplossing wordt gewerkt, zet (goede) persoonlijke relaties onnodig op scherp, is een conclusie van het gesprek. Een andere conclusie van het gesprek is dat de traditionele contractvorm voor samenwerking met de private partijen zich lastig blijkt te verhouden tot het innovatieve karakter van Praktijkproef Amsterdam⁹⁾.

Een belangrijk samenwerkingsvraagstuk dat speelt, is hoe (de overgang naar) het operationeel proces professioneel te organiseren. Er leven zorgen of de verkeerscentrales en andere mensen in de operatie voldoende betrokken zijn. Er worden oplossingen gezocht voor problemen die partijen werkende weg tegenkomen, maar wordt er ook een stap vooruit gedacht? Het antwoord wordt aanvankelijk gezocht in het opstellen van een operationeel draaiboek en het aanstellen van een omgevingsmanager. Maar al snel is de conclusie dat meer nodig is. (De overgang naar) het operationeel proces kan alleen worden georganiseerd samen met de mensen in de operatie die de proef gaan klaren. Wat ook nodig is, is openheid. Dit brengt niet alleen scherpheid in het gesprek, het geeft ook een gevoel van ongemak. Openheid betekent namelijk ook erkennen dat iets niet kan, vraagt om iets van jezelf laten zien. Niemand is erbij gebaat om op 3 februari 2014 – de deadline voor de start van de proef – te moeten constateren dat partijen elkaar voor de gek hebben gehouden. Maar tegelijkertijd is er aarzeling de ander een kijkje in de eigen keuken te gunnen, niet zozeer op operationeel niveau als wel op strategisch niveau. Nu is evenwel het moment om realistisch te zijn over wat voor 3 februari 2014 nog wel kan en wat niet. De projectmanager wil in de stuurgroep een aangepaste planning kunnen presenteren voor het wegkant spoor, zonder daar later op terug te hoeven komen. Even lijkt het erop dat het kunnen starten met de proef alleen van de inspanningen van de private partijen afhangt. Maar het gaat bijvoorbeeld ook om het creëren van voldoende hulpbronnen, waarvan tijd er één is. En het gaat om het besef dat geen van de partijen het alleen kan. In het logboekje dat tijdens de eerste evaluatiebijeenkomst is uitgedeeld, is dat verwoord met de songtekst van De Dijk: *'(...) en ik kan het niet, ik kan er niet omheen, ik kan het niet, ik kan het niet alleen.'*

⁹⁾ In het wegkant spoor is de ontwikkeling van de softwarecomponenten mede door de tijdsdruk onderhands aan de private partijen gegund (traditionele contractvorm). Door het overslaan van de stap van technische specificatie is er sprake van diverse wijzigingen tijdens de ontwikkeling van de softwarecomponenten zelf. Dit leidt, evenals de problemen die tijdens de verkeerskundige testen worden geconstateerd, tot discussies over meerwerk. *'Conclusie is dat er geen goede afspraken zijn gemaakt over wie verantwoordelijk is ervoor te zorgen dat wat de tekentafel heeft bedacht ook echt werkt.'*

2.3 Samenwerking voorjaar/zomer 2014

Als in het voorjaar van 2014 de derde foto van de samenwerking wordt gemaakt, is het beeld dat Praktijkproef Amsterdam heeft 'doorgepakt'. Het uitgewerkte regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement wordt daadwerkelijk op straat beproefd; het operationeel proces, waarvoor een draaiboek is opgesteld en een omgevingsmanager is aangesteld, verloopt eigenlijk heel gladjes. Omdat de opening van de gerenoveerde Coentunnel iets is uitgesteld, kan vijf weken langer worden gemeten om de verkeerskundige effecten te bepalen. AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg werken intussen hard aan de ontwikkeling van nieuwe apps. Het vertrouwen bij partijen in Praktijkproef Amsterdam is toegenomen. Mensen zijn tevreden, spreken over een klein wonder en zien al mogelijkheden voor een volgende fase.

Doorvragen leert dat het niet vanzelf is gegaan. Het daadwerkelijk op straat kunnen beproeven van het regelconcept heeft een uiterste krachtsinspanning van partijen (publiek/privaat) in het wegkant spoor gevergd. Er is een directeurenoverleg ingesteld; met de directeuren van de private partijen is een aantal indringende gesprekken gevoerd over (het behalen van) de aangepaste planning. Misschien nog wel belangrijker is dat de evaluatie van het wegkant spoor leidend is gemaakt¹⁰⁾. Afspraken over op welke dagen wordt gemeten, zorgen niet alleen voor duidelijkheid voor de mensen in de operatie. Ook de tekentafel moet prioriteiten stellen; wat kan nog wel en wat kan niet meer. En de private partijen gaan schouder aan schouder staan om samen met Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening er alsnog voor te zorgen dat alle softwarecomponenten klaar zijn¹¹⁾. Het vasthouden aan de aangepaste planning heeft echter ook een schaduwzijde: *'Het was op het randje en had voor mensen niet langer moeten duren.'*

Kader 3. Draaiboek operationeel proces

Voor het beproeven van het regelconcept op de A10 West en de aansluitende wegen S101 tot en met S107 is door een werkgroep van gemeente Amsterdam, Rijkswaterstaat en de tekentafel het *Draaiboek operationeel proces Praktijkproef Amsterdam wegkant spoor fase 1* opgesteld. Het draaiboek beschrijft de uitvoering van de proef in het operationeel verkeersmanagement, de hoofdprocessen tijdens de uitvoering van de proef, de rollen en taken van betrokkenen, en de communicatie en het omgevingsmanagement. De werkgroep schrijft: *'Het draaiboek maakt duidelijk dat Praktijkproef Amsterdam mensenwerk is en over veel meer dan alleen verkeerskunde en techniek gaat. Het draaiboek is een levend document en zal gaandeweg de proef (en ook in de vervolgfases) steeds worden aangepast aan ervaringen van de gebruikers in de praktijk.'*

Wat betreft de uitvoering van de proef beschrijft het draaiboek dat het regelconcept automatisch wordt uitgevoerd. De verkeersleiders op de verkeerscentrales hebben evenwel het mandaat of Praktijkproef Amsterdam wel of niet mag regelen. Daartoe beschikken ze over een bedienscherm – de zogenoemde geografische user interface (GUI), waarvan de installatie door de beveiligde verbindingen in de verkeerscentrales nog de nodige voeten in de aarde had – met een aan/uitknop voor het regelconcept. Het *operationeel team* monitort dagelijks of de softwarecomponenten en de systemen langs de weg (detectielussen, toeritdoseerinstallaties, verkeersregelinstallaties en koppelkabels) technisch en verkeerskundig goed functioneren. De beschikbaarheid geven ze door aan het team dat de evaluatie van het wegkant spoor uitvoert, eventuele storingen geven ze door aan de beheerders/aannemers (de opvolging ervan monitoren ze ook). Als het operationeel team constateert dat het regelconcept verkeerskundig niet goed functioneert, geven ze dat door aan het *1^e lijns analyseteam*. Het 1^e lijns analyseteam probeert, eventueel in overleg met de *tekentafel*, de oorzaak vast te stellen en weg te nemen. De resultaten van al deze taken worden door het operationeel team teruggekoppeld aan de verkeerscentrales en de omgevingsmanager.

¹⁰⁾ Het leidend maken van de evaluatie van het wegkant spoor gebeurt in combinatie met afspraken over wanneer welke zogenoemde 'lagen van de piramide' (klaar zijn om te) worden beproefd – basis op orde, lokaal geregelde aansluiting S101, realtime netwerkregelaar S102, gecoördineerd deelnetwerk, volledige functionaliteit.

¹¹⁾ In de (groeps)interviews is verteld dat er tot de Kerst 2013 niet echt werd samengewerkt; elke partij was bezig met zijn eigen ding. Later voelen de private partijen zich veel meer volwaardig onderdeel van Praktijkproef Amsterdam en is het hun eer te na dat niet alle softwarecomponenten op tijd klaar zouden zijn.

Kader 3. Draaiboek operationeel proces (vervolg)

De ervaringen van de gebruikers in de praktijk zijn dat het draaiboek een basis vormt waarop mensen kunnen terugvallen. Tegelijkertijd is er veel meer dynamiek in de samenwerking; mensen houden elkaar op de hoogte en gaan flexibel met het draaiboek om. Er wordt daadwerkelijk op netwerkniveau gewerkt, zonder dat beheersgrenzen van wegbeheerders een rol spelen. *'Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het niet.'* De ervaringen zijn ook dat je druk moet uitoefenen opdat doorgegeven storings daadwerkelijk worden opgevolgd; de afhankelijkheid van de beschikbaarheid van sommige aannemers wordt soms als frustrerend ervaren.

Wat opvalt, is dat de tekentafel die volgens het draaiboek alleen een rol op de achtergrond zou hebben toch een centrale rol vervult. De tekentafel monitort ook zelf of de softwarecomponenten en de systemen langs de weg technisch en verkeerskundig goed functioneren en pakt eventuele storings direct op. Er zijn directe lijntjes tussen de tekentafel en het operationeel team. In het algemeen wordt die rol van de tekentafel als behulpzaam ervaren. Het draaiboek mag dan een basis vormen, mensen in de operatie zijn toch pas laat betrokken; de tijd was te kort om kennis echt goed over te dragen. Bijvoorbeeld het 1^e lijns analyseteam blijkt nog niet de kennis te hebben om de oorzaak van het verkeerskundig niet goed functioneren van het regelconcept zelf vast te stellen en weg te nemen. De betrokkenheid van de tekentafel bij ook de evaluatie van het wegkant spoor leidt soms wel tot discussie.

Tijdens de derde evaluatiebijeenkomst staat het bekijken van de geleerde lessen centraal, evenals succesvol blijven samenwerken. De evaluatiebijeenkomst is voorbereid met Geen Kunst, een samenwerkingsverband tussen kunstenaars, ontwerpers en adviseurs van Twynstra Gudde. Geen Kunst heeft onderzoek gedaan naar wat er speelt tussen de regels van de samenwerkingsprocessen. De uitkomsten presenteren ze in de vorm van paradoxen waarop ze in Praktijkproef Amsterdam zijn gestuit¹²⁾. De top vijf van paradoxen wordt geëxploreerd:

1. *Auto's laten stoppen om ze door te laten rijden*; deze paradox raakt de kern van de proef (automobilisten moeten op het stedelijk wegennet in zogenoemde buffers wachten voor een betere verkeersafwikkeling op netwerkniveau). Maar speelt deze paradox ook in figuurlijke zin; is het misschien goed om na de uiterste krachtsinspanning even pas op de plaats te maken of zou dan de doorontwikkeling van verkeersmanagement in Nederland stoppen?
2. *Te laat op tijd zijn*; deze paradox blijkt uit het hart gegrepen, omdat de tijdsdruk hoog was. Van belang is om de tijd te blijven nemen om de samenwerking succesvol te houden. Wat mooi is, is dat wat is geleerd over bijvoorbeeld het betrekken van de mensen in de operatie gebruikt kan worden in het in-car spoor.
3. *De toekomst is al achterhaald*; deze paradox vestigt de aandacht op dat de doorontwikkeling van reisinformatie & verkeersmanagement verder gaat. Niet alleen de samenwerkingsprocessen, ook de verkeerskundige effecten zijn van belang.
4. *Zekerheid zoeken in een proef*; deze paradox onderstreept het belang van de verkeerskundige effecten, in het bijzonder voor gemeente Amsterdam. De proef mag niet mislukken, er mogen wel fouten worden gemaakt.
5. *Duidelijkheid over onduidelijkheid*; deze paradox vestigt de aandacht op dat wat voor de één duidelijk is, voor de ander onduidelijk kan zijn. 'Tussentaal' is nodig om verschillen productief te maken.

Wat opvalt, is de variëteit aan samenwerkingsvraagstukken die spelen. De proeven met technologieën in de auto komen op de overgang naar het operationeel proces, het wegkant spoor (eerste fase) is op de belangrijke evaluatie na afgerond, en de organisatie van de samenwerking verandert alleen al omdat de voorzitter van de stuurgroep (de directeur wegen en verkeersveiligheid van het ministerie van Infrastructuur en Milieu) een nieuwe functie krijgt.

¹²⁾ Andere in het oog springende paradoxen zijn: de verbinding is los, samenwerkende concurrenten, een dik pak papier dat zegt: eenvoud werkt het best, er dreigt succes, en wie trekt er aan de touwtjes van de governance.

Twynstra Gudde

De vraag is wat nodig is om succesvol te blijven samenwerken. Eén ding is zeker: het gaat niet vanzelf. Het is van belang dat goede afspraken worden gemaakt over de governance in het vervolg van Praktijkproef Amsterdam. Voorkomen moet worden dat energie wegleekt of als het ware voortgang moet worden geboekt met de handen op de rug (de website wordt als voorbeeld genoemd). Een vliegende start van de volgende fase impliceert daarnaast tijdige, succesvolle aanbestedingen van de nieuwe deelprojecten. Voor het in-car spoor geldt ook dat (de overgang naar) het operationeel proces alleen kan worden georganiseerd samen met de mensen in de operatie die de proeven gaan klaren. Tegelijkertijd liggen sommige mensen bij wijze van spreken wakker van het organiseren van de samenwerking met de verkeerscentrales en het groot aantal partijen rondom evenementen. En een reflectie op hoe de ontwikkelde kennis kan worden ontsloten voor verdere opschaling leert dat kennismanagement – in het bijzonder het delen van kennis – nog in de kinderschoenen staat. Praktijkproef Amsterdam is sterk afhankelijk van de kennis van een aantal mensen. Wegbeheerders hebben nog onvoldoende kennis en ervaring kunnen opdoen om het regelconcept nu al onderdeel te laten zijn van reguliere werkprocessen.

Kader 4. Aanbesteding in-car spoor

Voor de aanbesteding van het in-car spoor is het idee dat een vooraf goed doordacht proces kan bijdragen aan een succesvolle marktbenadering. In samenwerking met Connekt wordt eerst een marktconsultatie gehouden. Vervolgens vindt een prijsvraag plaats, gevolgd door een onderhandeling met de vijf inzenders met de hoogste score. Een aantal overwegingen speelt daarbij een rol, waaronder de wens de markt op een beheerste manier maximaal uit te dagen met innovatieve, kansrijke oplossingen te komen.

Tijdens de prijsvraagfase worden elf inzendingen voor het perceel regulier verkeer en negen inzendingen voor het perceel evenementenverkeer ingediend. Een jury, bijgestaan door een adviescommissie, beoordeelt de inzendingen. Het consortium ANWB, Goudappel Coffeng, MAPtm, Technolution en TomTom wint de prijsvraag op beide percelen. (Alle inzenders met een voldoende score ontvangen een vergoeding van € 5.000. De vijf inzenders met de hoogste score per perceel ontvangen bovendien een prijs (variërend van € 25.000 tot €5.000) en worden uitgenodigd voor de onderhandelingsfase).

De onderhandelingsfase leidt tot een definitief programma van eisen op basis waarvan uiteindelijk vier inschrijvingen voor het perceel regulier verkeer en vier inschrijvingen voor het perceel evenementenverkeer worden ingediend. De oplossingen worden beoordeeld op drie criteria:

- de gekozen technische oplossing als basis voor de reductie van voertuigverliesuren
- de opzet van de evaluatie van de proef
- het toekomstperspectief van de oplossing (na de proef).

Terugkijkend vinden de partijen die voor de onderhandeling zijn uitgenodigd dat de aanbesteding over het algemeen professioneel is georganiseerd. Ook het (compacte) aanbestedingsteam zelf, dat alle zeilen heeft moeten bijzetten, is over het algemeen tevreden: goede inschrijvingen, meer begrip voor wat de aanbestedende overheden wil en de markt kan, en een beter contract met betere eisen. Waar een aantal partijen dat voor de onderhandeling is uitgenodigd, is bijgebleven dat je echt mocht meedenken en feedback kreeg, is een aantal andere partijen de lange duur van de onderhandeling in relatie tot de beperkte toegevoegde waarde bijgebleven. De gesprekken zouden formeel en terughoudend zijn, met veel ambtenaren bovendien; er viel weinig te onderhandelen. Ook zijn ogenschijnlijk kleine dingen bijgebleven, zoals dat de gesprekken in de onderhandelingsfase zonder overleg werden gepland. De prijsvraag waarden de partijen die voor de onderhandeling zijn uitgenodigd positief, over de marktconsultatie hebben de meeste partijen geen mening. Wat het meest is bijgebleven, is dat geen plafondbedrag werd genoemd. Een bewuste keuze van de opdrachtgever, waarvan het aanbestedingsteam terugkijkend evenwel concludeert dat het wel noemen van een plafondbedrag de markt nog meer had uitgedaagd.

Kader 4. Aanbesteding in-car spoor (vervolg)

Over of de overheid erin is geslaagd om de markt op een beheerste manier maximaal uit te dagen om met innovatieve kansrijke oplossingen te komen, verschillen de meningen. De proeven met nieuwe technologieën in de auto zijn gegund aan twee consortia die de economisch meest voordelige inschrijving hebben. Twee inzenders hebben evenwel uiteindelijk geen inschrijving ingediend; een consortium kiest ervoor zich te concentreren op het perceel voor regulier verkeer (en geen inschrijving in te dienen op het perceel evenementenverkeer), een ander consortium kiest ervoor om niet in te schrijven (op het perceel regulier verkeer) omdat de consortiumpartners geen prioriteit geven aan Praktijkproef Amsterdam. En de uitslag van de aanbesteding is voor TomTom naar eigen zeggen aanleiding om vooralsnog niet (snel) meer mee te doen aan dergelijke aanbestedingen.

Bovendien maakt het consortium ANWB, Goudappel Coffeng, MAPtm, Technolution en TomTom een kort geding aanhangig. Het consortium is, als winnaar van de prijsvraag, niet alleen teleurgesteld over de uitslag (en de gunning op economisch meest voordelige inschrijving). Ook uit het consortium het vermoeden dat er sprake is van belangenverstremming, althans de schijn van belangenverstremming. Na meerdere formele en informele gesprekken trekt het consortium het kort geding uiteindelijk in. De proeven met nieuwe technologieën in de auto worden gegund aan AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg. Wel moet de planning van het in-car spoor worden aangepast (zo'n vier maanden vertraging), met als consequentie dat ook het go-nogo besluit een half jaar wordt uitgesteld. De les die is geleerd, is dat voortaan de risico's die zich kunnen voordoen bij de inzet van externe deskundigen bij de beoordeling goed moeten worden afgewogen. Een andere les is dat moet worden nagedacht over de rol van c.q. kaders voor kennisinstituten als TNO die deels door de overheid worden gefinancierd.

2.4 Samenwerking najaar 2014

Als in het najaar van 2014 de vierde foto van de samenwerking wordt gemaakt, is het beeld enerzijds dat een aantal geleerde lessen (al dan niet bewust) in praktijk wordt gebracht¹³). In het in-car spoor wordt gestimuleerd dat AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg de mensen in de operatie vroegtijdig betrekken. Er is een overleg ingesteld, waarin beide consortia afzonderlijk met wegbeheerders afspraken maken over het uitwisselen van data en de hoofdprocessen tijdens de uitvoering van de proeven. Ook worden afspraken gemaakt met de evenementorganisatoren en de parkeerbeheerders. De afspraken worden vastgelegd in draaiboeken voor het operationeel proces. De verkeerscentrales krijgen een instrument dat de uitvoering van de proeven ondersteunt (respectievelijk de VC-Portal en de VC-tool). Daarnaast is er een werkgroep ingesteld die intussen een advies heeft uitgebracht aan de strategische begeleidingscommissie over de marktbenadering in de tweede fase.

Anderzijds is het beeld dat Praktijkproef Amsterdam zich moet bewijzen. De verkeerskundige effecten van het wegkant spoor vallen enigszins tegen. Het leidt tot in de stuurgroep tot discussie over de verwachte verkeerskundige effecten van de optimalisatie van het regelconcept. En de technische ontwikkeling van de apps is lastiger dan gedacht; vooral de integratie van de verschillende onderdelen – waaraan evenzoveel verschillen teams of partijen werken – blijkt lastig. Zowel AmsterdamMobiel als Amsterdam Onderweg hebben de start van de proeven twee keer moeten uitstellen. Het zorgt voor een zekere spanning in de samenwerking (publiek/privaat en soms ook privaat/privaat), leidt tot vragen bij onder meer de mensen in de operatie en evenementorganisatoren, en versterkt de competitie tussen beide consortia die voor de werving van deelnemers in dezelfde vijver vissen.

¹³) Ingestelde overleggen in het wegkant spoor, zoals het integratieoverleg, het bouwteamoverleg, de change advisory board en het directeurenoverleg, zijn intussen opgeheven.

Twynstra Gudde

Veel van de samenwerkingsvraagstukken die spelen, hebben betrekking op de tweede fase. Na de zomer van 2013 is een kernteam van de initiatiefnemers van Praktijkproef Amsterdam al gestart met het opstellen van het plan van aanpak voor de tweede fase opdat na het go-nogo besluit een vliegende start gemaakt kan worden. Nu het go-nogo besluit met een half jaar is uitgesteld, is de vraag in de stuurgroep hoe zonder vooruit te lopen op het go-nogo besluit de voortgang erin kan worden gehouden. Meer fundamenteel is de vraag wat eigenlijk de gezamenlijke ambitie en ieders belangen en verlangens voor de tweede fase zijn. Simpele antwoorden lijken helderheid te bieden, maar leiden nogal eens tot langs elkaar heen praten. Meer fundamenteel is ook de vraag wat de betrokkenheid van private partijen eigenlijk is bij (het opstellen van) het plan van aanpak voor de tweede fase. Vooral rondom de deelprojecten PPA West en PPA Zuidoost¹⁴⁾ leven bij AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg bepaalde verwachtingen over hun betrokkenheid (al begrijpen ze ook dat ze zich eerst moeten bewijzen), terwijl de initiatiefnemers nog alle opties open willen houden.

Een ander samenwerkingsvraagstuk dat speelt, is hoe Praktijkproef Amsterdam de overdracht naar beheer vormgeeft. De realtime netwerkregelaar wordt overgedragen aan gemeente Amsterdam en de meetraaimanager is overgedragen aan Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening. Andere in het wegkant spoor ontwikkelde softwarecomponenten zijn uitgeschakeld en worden verwijderd.

Tijdens de vierde evaluatiebijeenkomst is de vertaling gemaakt van de leerervaringen naar het vormgeven van de samenwerkingsprocessen in de tweede fase (zie verder hoofdstuk 4).

¹⁴⁾ In het plan van aanpak voor de tweede fase worden vier deelprojecten uitgewerkt: PPA in-car, PPA Noord, PPA West en PPA Zuidoost.

3. Analyse kwaliteit samenwerking

De foto's achter elkaar gemonteerd, laten zien dat Praktijkproef Amsterdam van relatief losse delen is gegroeid naar een volwaardig regionaal samenwerkingsverband. In de samenwerkingsprocessen is uitvoerend vermogen ontwikkeld om de basis op orde te brengen en het regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement daadwerkelijk grootschalig in de praktijk van de Metropoolregio Amsterdam te beproeven. In de Metropoolregio Amsterdam, waar voor verkeersmanagement al werd samengewerkt, stimuleert Praktijkproef Amsterdam om innovatief te zijn en meer de samenwerking met de markt te zoeken.

In zowel het wegkant spoor als het in-car spoor wordt intensief samengewerkt met private partijen. De traditionele contractvorm voor samenwerking met private partijen in het wegkant spoor blijkt zich lastig te verhouden tot het innovatieve karakter van Praktijkproef Amsterdam. De meer innovatieve marktbenadering voor samenwerking met private partijen in het in-car spoor kent evenwel ook uitdagingen, zoals de balans tussen ruimte geven ('de automobilist is klant') en aan contractuele afspraken houden.

Wat is inzoomend de analyse van de kwaliteit van de samenwerking, zowel die tussen de initiatiefnemers van Praktijkproef Amsterdam (publiek/publiek) als die in het wegkant spoor (publiek/privaat en privaat/privaat) en in het in-car spoor (publiek/privaat en privaat/privaat)?¹⁵⁾

3.1 Samenwerking initiatiefnemers Praktijkproef Amsterdam

Een gezamenlijk gevoelde ambitie, maar toch een stoeve start

Wat direct opvalt, is dat er ondanks een gezamenlijk gevoelde ambitie en enthousiasme en lef bij partijen en mensen om er een succes van te maken, toch sprake is van een stoeve start. Hoewel de vraag is of er daadwerkelijk sprake is van uitgesproken belangen en verlangens, is de stoeve start niet zozeer te wijten aan botsende belangen van de initiatiefnemers. Voor Rijkswaterstaat, gemeente Amsterdam, Stadsregio Amsterdam en provincie Noord-Holland is Praktijkproef Amsterdam dé mogelijkheid om nieuwe technologieën langs de weg en in de auto grootschalig in de praktijk van de Metropoolregio Amsterdam te beproeven. Elk van de initiatiefnemers gelooft in Praktijkproef Amsterdam, zo blijkt bijvoorbeeld uit de collectieve verontwaardiging rondom de discussie over de meerwaarde. Wel verschillen de accenten, vooral op strategisch niveau. Bij Rijkswaterstaat, en ook wel bij Stadsregio Amsterdam en provincie Noord-Holland¹⁶⁾, staat het opdoen van ervaring en inzicht met Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement voorop, door het gecoördineerd inzetten van verkeersmanagement maatregelen en het aanbieden van actuele reisinformatie. Dit laatste, het in-car spoor, is er met het oog op de doorontwikkeling van reisinformatie & verkeersmanagement bij de vraag een *Doorstartplan* op te stellen nadrukkelijk door het ministerie van Infrastructuur en Milieu aan toegevoegd¹⁷⁾. Voor gemeente Amsterdam staan de verkeerskundige effecten voorop.

¹⁵⁾ De samenwerking tussen de initiatiefnemers van Prakproef Amsterdam, in het wegkant spoor en in het in-car spoor loopt natuurlijk soms een beetje door elkaar heen. Zo zorgt bijvoorbeeld het leidend maken van de evaluatie van het wegkant spoor niet alleen voor duidelijkheid voor de mensen in de operatie, maar moet ook de tekentafel prioriteiten stellen en gaan de private partijen schouder aan schouder staan om er voor te zorgen dat alle softwarecomponenten klaar zijn.

¹⁶⁾ Omdat in de eerste fase (wegkant spoor) het regelconcept wordt beproefd op de A10 West en de aansluitende wegen S101 tot en met S107 staan Stadsregio Amsterdam en provincie Noord-Holland wat meer op afstand. *'Dat is logisch, want het gaat in deze fase om de wegen van Rijkswaterstaat en gemeente Amsterdam.'* Dat neemt niet weg dat er bij provincie Noord-Holland en werkendeweg ook bij Stadsregio Amsterdam enthousiasme is om er een succes van te maken.

¹⁷⁾ Met het actieprogramma *Beter geïnformeerd op weg* neemt het ministerie van Infrastructuur en Milieu in de winter van 2013 het initiatief om gezamenlijk de koers te bepalen voor de doorontwikkeling van reisinformatie & verkeersmanagement. Praktijkproef Amsterdam is één van de zogenoemde Routeprojecten die invulling geven aan de Routekaart *Beter geïnformeerd op weg*.

Twynstra Gudde

De initiatiefnemers zijn zich ook bewust van hun wederzijdse afhankelijkheid, onder meer wat betreft ieders deskundigheid. Die wederzijdse afhankelijkheid komt aanvankelijk echter maar mondjesmaat tot uitdrukking in de vormgeving van de samenwerking. Vooral gemeente Amsterdam heeft niet het gevoel dat er echt samengewerkt wordt, zoals al bleek uit de schets van het procesverloop. Het lijkt een proef alleen *in de Metropoolregio Amsterdam*. *'Dat leidt er ook toe dat gemeente Amsterdam er steeds van overtuigd moet worden dat iets een goed idee is.'*

Gelijkwaardige deelname als cruciale succesfactor

In het bijzonder één van de tien succesfactoren – gelijkwaardige deelname – blijkt bij de vormgeving van de samenwerking veronachtzaamt. Eigenlijk is Praktijkproef Amsterdam min of meer vormgegeven alsof het een Rijkswaterstaatproject betreft. Wie het oorspronkelijke organogram bekijkt, ziet dat de minister van Infrastructuur en Milieu eindverantwoordelijk, de directeur wegen en verkeersveiligheid van het ministerie van Infrastructuur en Milieu opdrachtgever en de directeur-generaal van Rijkswaterstaat opdrachtnemer is. Voor de regio is een zogenoemde dubbele sturingslijn bedacht, die loopt van het regieteam, via het directeurenoverleg Metropoolregio Amsterdam, naar het platform bereikbaarheid Metropoolregio Amsterdam. *'Dat is ingewikkeld voor een gezamenlijk project.'* In de praktijk resulteert het erin dat voor mensen geen sprake is van een heldere organisatie en besluitvorming. De regionale partners hebben het idee dat besluiten door het ministerie van Infrastructuur en Milieu en Rijkswaterstaat minstens worden voorgekookt. Het gevoel van ongelijkwaardige deelname wordt versterkt door ogenschijnlijk kleine dingen, zoals dat het overleg altijd bij Rijkswaterstaat plaatsvindt en het gebruik van de Rijkswaterstaathuisstijl in communicatie-uitingen. Maar ook doordat Rijkswaterstaat goed geëquipeerd is en substantieel meer capaciteit kan inbrengen. Andersom heeft Rijkswaterstaat wel eens tot het gevoel er alleen voor te staan. Hoe dan ook, het leidt tot spanning tussen partijen.

Kantelmoment in de samenwerking is het moment dat er aandacht komt voor gelijkwaardige deelname. Tijdens de eerste evaluatiebijeenkomst spreekt gemeente Amsterdam haar gevoel dat er niet echt samengewerkt wordt uit. Mooi is hoe mensen echt naar elkaar luisteren, waardoor er over en weer steeds meer begrip ontstaat. De nieuwe projectmanager benadrukt dat het een proef is *samen met* de Metropoolregio Amsterdam. Zijn aanstelling liep ook al vooruit op het kantelmoment; de regionale partners mogen meebesluiten over de aanstelling van de nieuwe projectmanager die evenwicht brengt in de aandacht voor de inhoud én het proces. Praktijkproef Amsterdam met haar roemruchte historie verschieft langzaam maar zeker van kleur. *'Aanvankelijk wilde Rijkswaterstaat het klein houden, eerst alles zelf bedenken en dan de regionale partners in het regieteam overtuigen. Nu worden de regionale partners betrokken, wordt vooraf afgestemd.'*

De dubbele sturingslijn verdwijnt; de stuurgroep wordt uitgebreid met de regionale partners en er is alleen nog een gezamenlijk regionaal projectteam. Het resulteert in een voor mensen meer heldere organisatie en besluitvorming. Ook maakt gemeente Amsterdam meer eigen capaciteit (in plaats van inhuur) vrij voor Praktijkproef Amsterdam en vindt het overleg afwisselend ook bij gemeente Amsterdam plaats.

Gelijkwaardige deelname blijft evenwel een aandachtspunt. Niet alleen worden de verkeerscentrales en andere mensen in de operatie pas laat betrokken (zie commitment van de eigen organisatie). Ook het feit dat het ministerie van Infrastructuur en Milieu Praktijkproef Amsterdam grotendeels betaalt en Rijkswaterstaat zijn uitvoeringsorganisatie is, maakt het ministerie van Infrastructuur en Milieu tot een bijzondere partij. Meer dan als partner stelt het ministerie van Infrastructuur en Milieu zich als opdrachtgever op. De vraag wie bepaalt, komt soms terug. Het blijft belangrijk om te toetsen of recht wordt gedaan aan de belangen van elk van de initiatiefnemers. Andersom vraagt het van de initiatiefnemers om recht te doen aan de belangen van het ministerie van Infrastructuur en Milieu, onder meer door de vertaalslag te maken naar de beleidsmatige betekenis van de uitkomsten van de eerste fase.

Twynstra Gudde

Daarnaast mag aandacht voor gelijkwaardige deelname de inhoudelijke scherpste niet in de weg staan. Met het oog op de tweede fase is dat voor een aantal mensen een aandachtspunt.

Samenwerken gaat over samen dingen doen

Meer en meer ontstaan door elkaar op te zoeken en vooral samen dingen te doen goede persoonlijke relaties. Veel mensen zijn al vanaf de daadwerkelijke start of zelfs daarvoor betrokken. Mensen leren elkaar beter kennen en elkaars taal spreken. Het vertrouwensreservoir raakt gevuld. Uiteraard verschilt dat van persoon tot persoon. Maar het algemene beeld is dat tussen de initiatiefnemers goede persoonlijke relaties zijn ontstaan. Ook maakt het dat de initiatiefnemers gemakkelijker kunnen inspelen op gebeurtenissen en kunnen omgaan met de tijdsdruk (zie adaptief vermogen is sterk ontwikkeld).

Commitment van de eigen organisatie

Een vraagstuk apart blijkt het organiseren van commitment voor Praktijkproef Amsterdam van de eigen organisatie. Eigenlijk brengt Praktijkproef Amsterdam een veranderopgave voor de eigen organisatie van elk van de initiatiefnemers met zich mee. *'Praktijkproef Amsterdam is een logische stap in verkeersmanagement, maar soms ook lastig in te passen in de eigen organisatie.'* Alleen informeren is niet voldoende, collega's moeten ook meedenken en meedoen. De onzekerheid die er een tijd is of Praktijkproef Amsterdam er in zou slagen om het regelconcept daadwerkelijk op straat te beproeven, maakt het er niet gemakkelijker op.

Wat vooral opvalt, is dat de verkeerscentrales en andere mensen in de operatie pas laat worden betrokken. Onder meer door de tijdsdruk en soms ook bewust vanuit de beste bedoelingen ('laten we ze er pas mee lastig vallen als het zover is'). De mensen in de operatie hebben echter een specifieke deskundigheid die bovendien helpt de praktische haalbaarheid te borgen. Al langer proberen de verkeerscentrales bijvoorbeeld aandacht te vragen voor het feit dat de bestaande systemen langs de weg niet op orde zijn. *'Al anderhalf jaar geleden is aangekaart dat er een betere afstemming moet komen met de operatie en het beheer. Daar is niet naar geluisterd. De projectorganisatie lijkt niet te faciliteren, je moet zelf initiatief nemen als je zorgen hebt.'* Om de basis op orde te brengen is dat ook wat de DVM beheerder binnen Rijkswaterstaat West-Nederland Noord samen met Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening doet. Uiteindelijk verloopt het operationeel proces eigenlijk heel gladjes. Mooi is ook dat de stuurgroep zich op de verkeerscentrale laat informeren. Over elkaar opzoeken gesproken. Andersom vraagt betrokkenheid om flexibiliteit van de verkeerscentrales. *'Je hebt mensen nodig die het aandurven.'* Die flexibiliteit heeft niet iedereen, ook vanwege de angst in de toekomst zelf minder nodig te zijn.

Adaptief vermogen is sterk ontwikkeld

De aanpassingen in de organisatie van de samenwerking vormen een treffende illustratie van het adaptief vermogen dat in de samenwerkingsprocessen sterk is ontwikkeld. De enige constanten zijn de stuurgroep en het regionaal projectteam. Verder wordt gezocht naar een tijdelijk werkbare overeenstemming, zoals de change advisory board, een overleg dat later ook weer wordt opgeheven. Daarmee is niet gezegd dat het gemakkelijk is. De twee sporen en de verschillende, opeenvolgende processen vragen steeds weer om een passende manier van organiseren, zowel onderling als met het bedrijfsleven en de wetenschap¹⁸⁾. Logischerwijs wordt de passende manier van organiseren niet steeds direct gevonden.

¹⁸⁾ Het 'opknippen' in twee sporen en binnen het wegwijk spoor in verschillende deelprocessen vereenvoudigt de complexiteit. Het gaat immers om een innovatief verkeerskundig project, een innovatief ICT project en een project dat een innovatieve samenwerking vereist. Door op te knippen kan in kleinere teams gefocust worden gewerkt aan bijvoorbeeld de uitwerking van het regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement of de ontwikkeling van diverse softwarecomponenten. Tegelijkertijd is er de behoefte de samenhang te bewaken en de vraag naar overzicht. *'Je overziet vaak niet goed wat er buiten je eigen proces gebeurt. Ook is het voor mensen die net buiten het project staan moeilijk om aansluiting te vinden.'* Het is voortdurend zoeken naar de balans tussen voldoende voortgang en voldoende afstemming.

Wat er evenwel uitspringt, is dat mensen openstaan voor reflectie op de manier van organiseren. De procesevaluatie, en in het bijzonder de evaluatiebijeenkomsten, helpen daarbij. Ook is er het initiatief voor een themadag 'mens, markt, inkoop' en worden regelmatig zogenoemde Bimhuis bijeenkomsten georganiseerd. Stuk voor stuk momenten waarop mensen elkaar uitgebreider, in een andere setting spreken en het enthousiasme om er een succes van te maken wordt gedeeld.

Voor een aantal mensen is het ook kunnen nemen van enige afstand – bijvoorbeeld door het agenderen van een vraag als 'waarom doen we Praktijkproef Amsterdam?' – een aandachtspunt.

De samenwerking is ook voortdurend in beweging omdat zich allerlei, vaak onverwachte gebeurtenissen voordoen. Het is waar dat alleen door nieuwe technologieën grootschalig in de praktijk te beproeven, inzicht ontstaat in praktische (on)mogelijkheden. De bestaande systemen langs de weg blijken niet op orde te zijn, de ontwikkeling duurt langer, een consortium maakt een kort geding aanhangig, enzovoort. Berucht is ook de e-mail met als onderwerp 'kabels zagen' (in verband met de aanleg van de Noord/Zuidlijn zouden kabels van de systemen langs de weg worden doorgezaagd). Voortdurend wordt de samenwerking op de proef gesteld, moeten oplossingen worden gezocht voor problemen die partijen werkende weg tegenkomen. Steeds opnieuw slagen de initiatiefnemers, samen met het bedrijfsleven en de wetenschap, daarin.

Kennis is schaars en de tijd tikt door...

Misschien nog wel meer dan de financiële middelen, drukken kennis en tijd hun stempel op de samenwerkingsprocessen. Voldoende hulpmiddelen is één van de tien succesfactoren, maar kennis is schaars. Elk van de initiatiefnemers brengt deskundigheid in, maar als het gaat om het regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement is het vooral de tekentafel die de kennis heeft. Dat, in combinatie met het laat betrekken van de mensen in de operatie maakt dat wegbeheerders nog onvoldoende kennis en ervaring hebben kunnen opdoen om het regelconcept nu al onderdeel te laten zijn van reguliere werkprocessen¹⁹). Een belangrijke les voor de tweede fase is bovendien om het kennismanagement verder vorm te geven, door de stap te zetten van kennis ontwikkelen naar kennis delen. Praktijkproef Amsterdam staat immers niet op zichzelf. Praktijkproef Amsterdam is één van de zogenoemde Routeprojecten die invulling geven aan de Routekaart *Beter geïnformeerd op weg*. De in Praktijkproef Amsterdam opgebouwde kennis brengt de realisatie van het in de Routekaart ontwikkelde strategisch perspectief op de doorontwikkeling van reisinformatie & verkeersmanagement een stap dichterbij, evenals het antwoord op de vraagstukken rondom *Regionaal verkeersmanagement in de Metropoolregio Amsterdam* (de regionale routekaart).

Ook tijd is schaars; vanaf de start is de tijdsdruk hoog. In het wegkant spoor wordt de planning mede bepaald door de opening van de gerenoveerde Coentunnel. Er is niet of nauwelijks ruimte voor tegenvallers, terwijl die in een innovatief ICT project eerder regel dan uitzondering zijn (vergelijk bijvoorbeeld het onderzoek *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid* van de Algemene Rekenkamer²⁰). In het in-car spoor is er iets meer ruimte om extra tijd te nemen.

De tijdsdruk pakt zowel negatief als positief uit. Het vraagt veel van mensen – 'Het vloog mij soms naar de keel' – en doet wat met de persoonlijke relaties. Het nemen van voldoende tijd, niet alleen voor de ontwikkeling maar juist ook voor de proeven op straat zelf en de evaluatie is een veel gehoorde les.

¹⁹) Mooi is dat wat is geleerd over het betrekken van de mensen in de operatie gebruikt wordt in het in-car spoor. Maar ook in het in-car spoor zijn het vooral AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg die de kennis hebben en doet de les opgeld om het kennismanagement verder vorm te geven, door de stap te zetten van kennis ontwikkelen naar kennis delen.

²⁰) Omdat de ontwikkeling inderdaad langer duurt, is er relatief weinig tijd om het uitgewerkte regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement optimaal in te regelen.

Tegelijkertijd is het ook door het vasthouden aan de planning dat resultaten worden geboekt. Na jaren van praten is het gelukt om het regelconcept daadwerkelijk op straat te beproeven. Het leidend maken van de evaluatie van het wegkant spoor in combinatie met afspraken over wanneer wat wordt beproefd, blijkt achteraf een ei van Columbus. In de samenwerking tussen de initiatiefnemers is het leidend maken van de evaluatie van het wegkant spoor het kantelpunt in het daadwerkelijk betrekken van de mensen in de operatie. Voor hen zorgt het eindelijk voor duidelijkheid.

Overigens zijn ook de financiële middelen van betekenis. De financiële middelen vanuit het Fonds Economische Structuurversterking maken het mogelijk om nieuwe technologieën die al jarenlang een grote belofte zijn voor het eerst grootschalig in de praktijk van de Metropoolregio Amsterdam te beproeven. En zoals gezegd, het feit dat het ministerie van Infrastructuur en Milieu Praktijkproef Amsterdam grotendeels betaalt, maakt het ministerie van Infrastructuur en Milieu tot een bijzondere partij. Discussie over wie wat betaalt, is er alleen als blijkt dat de basis niet op orde is (tussen Rijkswaterstaat en gemeente Amsterdam). Er spelen schuldvragen. Gemeente Amsterdam zou volgens Rijkswaterstaat bijvoorbeeld niet voorop lopen in verkeersmanagement.

Het zijn zichtbare resultaten die tellen

Het proces zet de toon voor het resultaat, maar het zijn uiteindelijk de zichtbare resultaten die tellen. Zoals bleek uit de schets van het procesverloop, neemt het vertrouwen bij partijen in Amsterdam toe als het is gelukt om het regelconcept daadwerkelijk op straat te beproeven. Mensen zijn tevreden, spreken over een klein wonder en zien al mogelijkheden voor een volgende fase. Mensen zijn ook trots dat ze mee hebben mogen werken aan Praktijkproef Amsterdam.

Dat het uiteindelijk de zichtbare resultaten zijn die tellen, blijkt ook als de verkeerskundige effecten van het wegkant spoor enigszins tegenvallen en de technische ontwikkeling van de apps lastiger is dan gedacht. Het beeld is dan veranderd in dat Praktijkproef Amsterdam zich moet bewijzen, zeker in de ogen van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en gemeente Amsterdam.

3.2 Samenwerking in wegkant spoor

3.2.1 Publiek-private samenwerking

Gezamenlijk gevoelde ambitie? Uitgesproken belangen en verlangens?

Het idee voor een grootschalige proef met nieuwe technologieën langs de weg en in de auto komt zowel bij de overheid, als bij het bedrijfsleven en de wetenschap vandaan. In het bijzonder de directeur van Arane en de hoogleraar verkeersstromen en dynamische verkeersmanagement aan de Technische Universiteit Delft – beiden lid van de tekentafel – worden getypeerd als de geestelijk vaders van het regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement. Andere private partijen worden gecontracteerd om het regelconcept te helpen uitwerken en vooral de softwarecomponenten te ontwikkelen die het regelconcept handen en voeten moeten geven. Is het voor de initiatiefnemers dé mogelijkheid om nieuwe technologieën langs de weg en in de auto grootschalig in de praktijk van de Metropoolregio Amsterdam te beproeven, voor de geestelijk vaders is het misschien wel een droom die uitkomt om hypothesen te kunnen toetsen. Na jaren van studeren kunnen echt stappen worden gezet in het vakgebied. Van uitgesproken belangen en verlangens van de andere private partijen is niet of nauwelijks sprake. Publiek wordt aangenomen dat Praktijkproef Amsterdam voor private partijen interessant is om mee te investeren – hoewel voor een belangrijk deel natuurlijk betaald door de overheid – in verbeterde marktproducten en zo hun concurrentiepositie te verbeteren. Tijdens de themadag 'mens, markt, inkoop' komt het gesprek voor het eerst op gang. *'De aanname is vaak dat de drijfveer van het bedrijfsleven vanzelfsprekend het verdienen van geld is. Mensen die werken in het bedrijfsleven willen echter net zo goed (ook) graag meewerken aan een mooi project.'*

De wederzijdse afhankelijkheid is er zondermeer. Zonder de investering van de publieke partijen geen Praktijkproef Amsterdam, zonder de deskundigheid van de private partijen ook niet. Publiek is er echter teleurstelling als er discussies over meerwerk ontstaan. (Teleurstelling is er ook over dat het bedrijfsleven soms minder vernieuwend is dan gedacht en later over dat druk moet worden uitgeoefend opdat doorgegeven storings daadwerkelijk worden opgevolgd). De gezamenlijk gevoelde ambitie is door de publieke partijen misschien overschat; het blijkt niet vanzelfsprekend dat private partijen zelf mee investeren in Praktijkproef Amsterdam. Mede hierom is voor de tweede fase een werkgroep ingesteld die met het bedrijfsleven heeft gesproken over waarom we samen zouden werken. Intussen heeft de werkgroep advies uitgebracht over de marktbenadering in die tweede fase.

Toch is de gezamenlijk gevoelde ambitie er wel degelijk. Als de private partijen zich veel meer volwaardig onderdeel voelen van Praktijkproef Amsterdam gaan ze schouder aan schouder staan om samen met Rijkswaterstaat Centrale Informatievoorziening er alsnog voor te zorgen dat alle softwarecomponenten klaar zijn. Het is hun eer te na dat niet alle softwarecomponenten klaar zouden zijn.

Traditionele contractvorm verhoudt zich lastig tot het innovatieve karakter van Praktijkproef Amsterdam

Wat opvalt, is dat de samenwerking met de tekentafel die het regelconcept uitwerkt ogenschijnlijk soepeler verloopt dan de samenwerking met de private partijen die de softwarecomponenten ontwikkelen. Belangrijk verschil is de contractvorm. De tekentafel is ingehuurd op basis van nacalculatie, waardoor er veel meer sprake is van een gelijkwaardige deelname. Het is echt een publiek-private samenwerking met enkele verkeerskundigen van de initiatiefnemers. De tekentafel is ook lid van de change advisory board.

De private partijen die de softwarecomponenten ontwikkelen werken op basis van een vaste prijs, waardoor er veel meer sprake is van een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie en van een gelijkwaardige deelname geen sprake is. De traditionele contractvorm blijkt zich lastig te verhouden tot het innovatieve karakter van Praktijkproef Amsterdam. Door het overslaan van de stap van technische specificatie is er sprake van diverse wijzigingen tijdens de ontwikkeling van de softwarecomponenten zelf. Dit leidt niet alleen tot discussies over meerwerk, het roept publiek ook het gevoel op dat de private partijen hun resultaatverplichting niet willen of kunnen nakomen. Een gevoel dat wordt versterkt door de ervaring dat als private partijen zeggen dat iets gaat lukken, dit geen garantie is dat het ook daadwerkelijk lukt. De private partijen voelen zich miskent; de publieke partijen lijken niet te willen zien dat hard wordt gewerkt en het gaat om wijzigingen die simpelweg meer werk met zich meebrengen. *'Hoewel de intenties van de overheid goed zijn, is het voor private partijen lastig dat de praktijkkennis niet is meegenomen in de uitvraag en de technische specificaties niet zijn uitgewerkt. Achteraf is eigenlijk aan een mission impossible begonnen.'* Van goede persoonlijke relaties is voor de Kerst 2013 geen sprake²¹⁾.

Het werken met meer flexibele contractvormen is dan ook een veelgehoorde les, zeker als de technische specificaties (nog) niet zijn uitgewerkt. Tegelijkertijd is het zoeken; alternatieve contractvormen zijn nog in ontwikkeling. En er is een soort van ingebakken spanning tussen het innovatieve karakter van Praktijkproef Amsterdam en de wens planmatig te werken en de kosten te beheersen.

²¹⁾ Ook het mede door de tijdsdruk onderhands gunnen van de ontwikkeling van de softwarecomponenten aan bepaalde private partijen roept bij andere private partijen vragen op. *'Partijen die buiten de boot vielen, zijn not amused.'* Door het meerwerk moeten ook de grenzen van wat inkooptechnisch mogelijk is, worden opgezocht.

Twynstra Gudde

Directeurenoverleg als escalatieniveau

Kort na de tweede evaluatiebijeenkomst – waar de oproep tot openheid scherpte in het gesprek brengt en ook een gevoel van ongemak geeft – wordt een directeurenoverleg ingesteld. Het is niet alleen een meer heldere organisatie en besluitvorming, vooral is het een interventie in de samenwerking met de private partijen die de softwarecomponenten ontwikkelen. Een interventie die op de werkvloer voelt als een motie van wantrouwen die de goede persoonlijke relaties onder druk zet²²⁾. Dat wordt ook publiek door een aantal mensen zo ervaren: *‘Als iemand dreigt te veroorzaken dat Praktijkproef Amsterdam op het kritieke pad komt, worden direct alle pijlen op diegene gericht. Dat is niet prettig in de samenwerking en levert stress op.’* Overigens is er ook sprake van enig wantrouwen, niet zozeer persoonlijk als wel richting de private partijen. De vraag wordt opgeworpen of de communicatie tussen de top en de werkvloer wel goed is. Toch verbetert het voeren van een aantal indringende gesprekken over (het behalen van) de aangepaste planning de publiek-private samenwerking wel. Al blijkt ook hier het leidend maken van de evaluatie van het wegkant spoor in combinatie met afspraken over wanneer wat wordt beproefd het ei van Columbus (zie verder paragraaf 3.2.2).

Kennis is macht

De andere kant van de medaille dat kennis schaars is, is dat de degene die de kennis heeft – in dit geval de tekentafel als het gaat om het regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement – machtig is. De tekentafel spreidt zonder meer een enorme drive tentoon. En in het algemeen wordt de rol van de tekentafel in het operationeel proces door het operationeel team en het 1^e lijns analyseteam als behulpzaam ervaren. Maar de publieke partijen zijn wel sterk afhankelijk van de deskundigheid van de geestelijk vaders; niet voor niets vervult de tekentafel die volgens het draaiboek operationeel proces alleen een rol op de achtergrond zou hebben toch een centrale rol. Dat leidt wel eens tot discussie met de tekentafel die haar macht niet altijd terughoudend gebruikt. Bijvoorbeeld als de tekentafel in de ogen van nogal wat mensen erg gemakkelijk om het aanbrengen van veel extra detectielussen vraagt. Of rondom de betrokkenheid van de tekentafel bij de evaluatie van het wegkant spoor, waar de tekentafel een uitgesproken opvatting heeft over de verwachte verkeerskundige effecten van de optimalisatie van het regelconcept.

Zichtbare resultaten geven blijk van anticiperend vermogen

Hoewel de publiek-private samenwerking in het wegkant spoor beter had gekund, geven de zichtbare resultaten – zo'n beetje alle softwarecomponenten zijn op tijd klaar en het is gelukt om het regelconcept daadwerkelijk op straat te beproeven – blijk van anticiperend vermogen in de samenwerkingsprocessen. De tekentafel moet prioriteiten stellen; wat kan nog wel en wat kan niet meer. De private partijen die de software ontwikkelen doen dat ondanks dat door de tijdsdruk de stap van technische specificatie is overgeslagen. En beter laat dan nooit is een omgevingsmanager aangesteld die belanghebbenden (automobilisten, omwonenden, maar ook de politie, de regisseur van wegwerkzaamheden, enzovoort) goed meeneemt gedurende het operationeel proces.

²²⁾ Eenzelfde ervaring heeft een aantal mensen in de operatie. *‘Het is vervelend dat zaken direct worden geëscaleerd tot op het niveau van de projectmanager, terwijl al aan een praktische oplossing wordt gewerkt. (Goede) persoonlijke relaties worden daardoor onnodig steeds op scherp gezet.’*

3.2.2 Samenwerking *privaat/privaat*

Het primaat ligt bij de tekentafel

'Praktijkproef Amsterdam was lang het domein van de verkeerskundigen.' Deze quote uit één van de interviews illustreert treffend dat van een gelijkwaardige deelname tussen de tekentafel en de private partijen die de softwarecomponenten ontwikkelen geen sprake is. Eigenlijk is er min of meer een hiërarchische relatie. Het primaat ligt bij de tekentafel die eigenlijk een soort van medeopdrachtgever is richting de private partijen die de softwarecomponenten ontwikkelen. De tijdsdruk is hoog en daardoor wordt de stap van technische specificatie dus overgeslagen. De private partijen die de softwarecomponenten ontwikkelen zijn afhankelijk van de tekentafel; er is sprake van diverse wijzigingen tijdens de ontwikkeling van de softwarecomponenten zelf. Het leidt tot spanning tussen partijen²³). Een meer heldere organisatie en besluitvorming door het instellen van het bouwteam om de samenwerking tussen de private partijen die de softwarecomponenten met de tekentafel te organiseren, zorgt weliswaar voor een werkbare situatie maar kan de spanning tussen partijen niet helemaal wegnemen. De tekentafel zou ook in het bouwteam weinig begrip tonen voor de problemen waar de techniek tegenaan loopt. Niet tussen iedereen zijn er goede persoonlijke relaties; een aantal mensen vindt dat de tekentafel zich soms autoritair opstelt en ervaart de communicatie als onplezierig.

Een integrator, maar ook integratie?

De samenwerking tussen de private partijen die de softwarecomponenten ontwikkelen, is georganiseerd door het contracteren van één private partij als zogenoemde integrator. Ogenschijnlijk is er dan ook sprake van een heldere organisatie en besluitvorming. De praktijk blijkt echter weerbarstig. De integrator kan de onderlinge samenwerking natuurlijk niet afdwingen (niet de integrator maar Rijkswaterstaat is opdrachtgever van de private partijen), maar ook lukt het maar niet om te zorgen voor inhoudelijke afstemming. Tot de Kerst 2013 wordt er niet echt samengewerkt. 'Ondanks dat er een integrator is, moet Rijkswaterstaat er bovenop blijven zitten.'

Het instellen van het integratieoverleg verbetert de samenwerking. 'Bij elkaar zitten is echt essentieel voor succesvolle samenwerking.' In tegenstelling tot het bouwteam, ervaart iedereen het integratieoverleg als constructief. Al is het door het leidend maken van de evaluatie van het wegkant spoor in combinatie met afspraken over wanneer wat wordt beproefd dat de private partijen schouder aan schouder gaan staan en zelfs taken voor elkaar uitvoeren om er alsnog voor te zorgen dat alle softwarecomponenten op tijd klaar zijn. Over goede persoonlijke relaties en zichtbare resultaten gesproken

3.3 Samenwerking in-car spoor

3.3.1 Samenwerking *publiek/privaat*

In een goed doordacht proces de inhoudelijke opgave en oplossing (her)definiëren

Voor de aanbesteding van het in-car spoor is het idee dat een vooraf goed doordacht proces kan bijdragen aan een succesvolle marktbenadering. Zoals al bleek uit de schets van het procesverloop, wordt in samenwerking met Connekt eerst een marktconsultatie gehouden. Vervolgens vindt een prijsvraag plaats, gevolgd door een onderhandeling met de vijf inzenders met de hoogste score. De initiatiefnemers plaatsen zorgvuldigheid boven tijd, mede gelet op de verwachtingen die in de markt leven. Aan ambitie geen gebrek, maar het is de kunst om tot een gezamenlijk gevoelde ambitie te komen; meer begrip voor wat de overheid wil en de markt kan. Terugkijkend vinden de partijen die voor de onderhandeling zijn uitgenodigd dat de aanbesteding over het algemeen professioneel is georganiseerd.

²³) Eenzelfde ervaring heeft een aantal mensen in de operatie. 'Er is veel doorgedrukt zonder begrip te tonen voor de techniek en de praktijk.'

Over of er in de aanbesteding ook sprake is uitgesproken belangen en verlangens verschillen de meningen. Waar een aantal partijen dat voor de onderhandeling is uitgenodigd, is bijgebleven dat je echt mee mocht denken en feedback kreeg, is een aantal andere partijen de lange duur van de onderhandeling in relatie tot de beperkte toegevoegde waarde bijgebleven. De gesprekken zouden formeel en wat terughoudend zijn; er viel weinig te onderhandelen. *'De gesprekken waren vriendelijk van toon, maar het zou mooi zijn geweest als verwachtingen opener waren gedeeld.'* Publiek is er begrip dat de private partijen zich afvragen of de aanbestedende overheden realiseren welke kosten de lange duur van de onderhandeling met zich meebrengt. Het was evenwel niet mogelijk om aan alle wensen van de partijen die voor de onderhandeling waren uitgenodigd tegemoet te komen; elke partij wenst vanuit de eigen belangen en verlangens net iets anders. Bovendien is het juist de bedoeling om de markt op een beheerste manier maximaal uit te dagen om met innovatieve oplossingen te komen. Over wederzijdse afhankelijkheid gesproken.

AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg aan zet

De proeven met nieuwe technologieën in de auto worden gegund aan AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg. Tot op zekere hoogte is er sprake van een gelijkwaardige deelname en een heldere organisatie en besluitvorming. Beide consortia zijn aan zet om de door hen ingediende oplossingen uit te werken. Er is een regulier overleg waarin de voortgang wordt besproken. Dat er tegelijkertijd sprake is van een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie blijkt op het moment dat de consortia willen afwijken van de ingediende oplossing of de start van de proeven moeten uitstellen. De risico's liggen voor een deel ook bij de consortia; de betalingsregeling is bijvoorbeeld afhankelijk van een voldoende aantal deelnemers. Wat dat doet met de samenwerking zal de toekomst leren.

Dat er niet altijd sprake is van een gelijkwaardige deelname wordt in het bijzonder duidelijk als de vraag wordt gesteld wat eigenlijk de betrokkenheid van private partijen is bij (het opstellen van) het plan van aanpak voor de tweede fase²⁴). Beide consortia lopen er tegenaan dat het opstellen van het plan van aanpak voor de tweede fase apart staat van het in-car spoor. Van een heldere organisatie en besluitvorming is in hun ogen dan veel minder sprake. Privaat is het gevoel dat publiek hun handen er vanaf trekt, publiek is het gevoel dat privaat denkt de vervolgoopdracht al binnen te hebben.

De samenwerking met de verkeerscentrales en de andere mensen in de operatie is het meest intensief. Er wordt gestimuleerd dat AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg de mensen in de operatie vroegtijdig betrekken (een les uit het wegkant spoor die in praktijk wordt gebracht). Er wordt met beide consortia afzonderlijk een tweewekelijks data- en processenoverleg ingesteld dat uiteindelijk iedereen als constructief ervaart. Data-uitwisseling met wegbeheerders (en parkeersbeheerders) is niet vanzelfsprekend. *'Je hebt te maken met mensen die de toegevoegde waarde zien, maar ook met mensen die vooralsnog alleen extra werk zien.'* Om te kunnen beproeven of de verkeerscentrales goed uit de voeten kunnen met het instrument dat AmsterdamMobiel (VC-Portal) en Amsterdam Onderweg (VC-tool) leveren is het van belang dat ook de verkeersleiders nauw betrokken zijn. Publiek wordt vermoed dat de consortia soms denken: 'Waarom is dit nu weer niet mogelijk?' *'Dat heeft dan te maken met bestaande processen binnen de verkeerscentrales waar rekening mee moet worden gehouden.'* Andersom zijn beide consortia ook wat meer naar binnen gericht als de ontwikkeling van de apps lastiger is dan gedacht. Het tot twee keer toe moeten uitstellen van de start van de proeven leidt dan ook tot vragen bij onder meer de mensen in de operatie. *'Nadat de data geleverd waren, hoorde je een tijd niets, waardoor vragen rezen over de stand van zaken. Vervolgens kwamen beide consortia met allemaal opmerkingen over de kwaliteit van de data.'* Het data- en processenoverleg resulteert er evenwel in dat wegkant gegevens en parkeergegevens beschikbaar zijn.

²⁴) Het maakt ook nieuwsgierig: hoe zou het plan van aanpak voor de tweede fase eruit zien als de private partijen het zouden opstellen?

Twynstra Gudde

Balans tussen ruimte geven en aan contractuele afspraken houden

AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg mogen dan aan zet zijn, nagegeven moet worden dat het de initiatiefnemers zijn die daartoe de condities creëren (voldoende hulpbronnen). Beide consortia waarderen de ruimte die de initiatiefnemers geven. *'Ze gaan wel echt voor ons staan.'* Een idee uit het najaar van 2012 (prijsvraag) wordt pas twee jaar later gerealiseerd. Ondertussen heeft de wereld niet stil gestaan; beide consortia proberen naar eigen zeggen zo goed mogelijk in te spelen op de technische mogelijkheden en de wensen van de automobilisten.

Voor de initiatiefnemers is de balans tussen ruimte geven ('de automobilist is klant') en aan contractuele afspraken houden een uitdaging. Binnen de eigen organisatie leidt het soms tot discussie over wie de primeur heeft of over wanneer wel/niet in te grijpen. Dat zowel AmsterdamMobiel als Amsterdam Onderweg de start van de proeven twee keer moeten uitstellen, zorgt voor barstjes in de gezamenlijk gevoelde ambitie, zeker als een bestuurlijke bijeenkomst rondom de start op het laatste moment moet worden afgeblazen. *'Er zijn meerdere redenen voor, maar één ervan is dat de consortia niet volmondig wilden meewerken. (...) Als het spannend wordt, komt tot het eigen belang boven drijven.'*

Goede persoonlijke relaties; de toon maakt de muziek

Zowel AmsterdamMobiel als Amsterdam Onderweg hebben de start van de proeven twee keer moeten uitstellen. Het zorgt voor een zekere spanning in de samenwerking. Wat echter opvalt, is dat die spanning in de samenwerking met het ene consortium veel groter is dan met het andere consortium. *'Waar het 'm precies in zit? Het is gevoelsmatig....'* Goede persoonlijke relaties als succesfactor blijkt doorslaggevend. Het ene consortium denkt vanuit de opdrachtgever, komt met ideeën, zoekt samen naar oplossingen. Het andere consortium zou alleen om uitstel vragen. *'Het is steeds zwart-wit in plaats van dat er samen naar een oplossing wordt gezocht.'* Ook rijzen publiek wel eens vragen over de privaat-private samenwerking binnen het consortium.

Feit blijft dat zowel AmsterdamMobiel als Amsterdam Onderweg de start van de proeven twee keer hebben moeten uitstellen. Dat publiek de beide consortia met elkaar vergelijkt, doet ook iets met de persoonlijke relaties. Bij het consortium waar de spanning in de samenwerking het grootst is, roept het de vraag op of open en eerlijk zijn over opgelopen vertraging loont. *'Het gevoel is soms dat wij de klappen voor het andere consortium opvangen.'*

Gezamenlijke reflectie op hoe we samenwerken, is er nog niet of nauwelijks. Blijkbaar wordt die veiligheid nog niet gevoeld.

Eerst bewijzen

Het in-car spoor loopt door in de tweede fase, daarom zijn zichtbare resultaten er nog alleen in de vorm van tussenresultaten. De ontwikkelde apps van beide consortia zijn beschikbaar in zowel de Google Play store (Android) als de App store (iOS). Het beeld is evenwel dat AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg zich moeten bewijzen, zo begrijpen ze ook zelf. *'De komende periode moeten beide consortia bewijzen dat hun oplossing tot voldoende deelnemers en zo mogelijk ook goede resultaten leidt.'*

3.3.2 Samenwerking *privaat/privaat*

Meer concurrentie dan samenwerking

Tussen AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg is meer sprake van concurrentie dan samenwerking. *'De consortia zijn te vergelijken met twee egeltjes.'* Vooral als het gaat om de werving van deelnemers (om verkeerskundige effecten te realiseren, is in het in-car spoor het aantal deelnemers relevant). Hoewel beide consortia deelnemers op een verschillende manier werven, vissen ze toch in dezelfde vijver. Beide consortia proberen elkaar dan ook wel eens de loef af te steken. De naam Amsterdam Onderweg – aanvankelijk heet het consortium van ARS T&TT en TNO Mokum on the Move – is daarvan een voorbeeld dat tot op de dag van vandaag wordt gememoreerd.

Dat neemt niet weg dat AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg bijvoorbeeld wel gezamenlijk vakgenoten informeren over hun aanpak tijdens de Bimhuisbijeenkomsten en op het minisymposium in-car bij Connekt.

Partijen hebben elkaar gevonden, integratie blijkt toch lastig

Partijen binnen respectievelijk AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg hebben elkaar gevonden op een gezamenlijk gevoelde ambitie. De wederzijdse afhankelijkheid is er zonder meer; ieders deskundigheid is complementair. Beide consortia zijn best trots op hoe de samenwerking binnen het consortium verloopt. Er is sprake van goede persoonlijke relaties, hoewel het ook wel eens schuurt. *'Het is toch een beetje alsof je samenwoont.'* Beide consortia ervaren evenwel ook dat het proces voldoende aandacht vraagt, misschien wel meer dan gedacht. Er zijn verschillen in bedrijfscultuur. En partijen willen in de toekomst niet a priori afhankelijk zijn van elkaar. Dat resulteert bijvoorbeeld in een overlappende backoffice functionaliteit.

Beide consortia ervaren ook dat vooral de integratie van de verschillende onderdelen – waaraan evenzoveel verschillende teams of partijen werken – lastig blijkt. Er is te weinig interactie, wat bij de integratie van de verschillende onderdelen voor veel vertraging zorgt.

In gesprek met evenementorganisatoren en parkeerbeheerders

Zowel AmsterdamMobiel als Amsterdam Onderweg zijn in gesprek met evenementbeheerders en parkeerbeheerders. De gesprekken met evenementbeheerders verlopen naar eigen zeggen positief. Evenementorganisatoren hebben belangstelling. Dat neemt niet weg dat niet alles mogelijk blijkt – zoals het printen van een QR code op de tickets²⁵) – en dat evenementbeheerders kritisch zijn. Kritisch op de kwaliteit van de apps; een positieve ervaring van de eigen bezoekers gaat voor alles. *'Door de vertraging zijn de evenementorganisatoren extra kritisch; ieder wil de app meer of minder uitgebreid zelf testen.'* Kritisch ook op de businesscase, ook na Praktijkproef Amsterdam. *'Evenementorganisatoren zijn zich ervan bewust dat er een discussie loopt over de kosten van verkeersmanagement rondom evenementen.'* Aandacht voor nieuwe verdienmodellen kan zo de samenwerking tijdens de proeven ook belemmeren.

De gesprekken met parkeerbeheerders hebben er intussen voor gezorgd dat parkeergegevens beschikbaar zijn.

²⁵) Het printen van een QR code op de tickets blijkt niet mogelijk omdat de beschikbare ruimte beperkt is en vaak bestemd is voor sponsors. Daarnaast is het beleid dat voor evenementen in de RAI reizen met het openbaar vervoer wordt gestimuleerd.

4. Leerervaringen

'Het is fascinerend om te zien wat er gebeurt als je vanuit zoveel disciplines aan een project werkt.'

Deze quote uit één van de interviews illustreert treffend hoe Praktijkproef Amsterdam – een innovatief verkeerskundig project, een innovatief ICT project en een project dat een innovatieve samenwerking vereist – zich laat aanpakken. De innovatieve samenwerking laat zich kennen door de betrokkenheid van mensen die de klus gaan klaren, tijdelijk werkbare overeenstemming, leren dat verstrengeld is in het werk, de confrontatie met de praktijk. Diezelfde praktijk is weerbarstig. Er is bijvoorbeeld beperkte bagage in organiseerkenntnis, de vraag naar overzicht roept vergadergedrag op, waar het tegenzit spelen schuldvragen en de eigen organisatie stribbelt nogal eens tegen. En er is de tijdsdruk die misschien wel juist vraagt om continue betrokkenheid, maar het tegelijkertijd knap lastig maakt om voldoende tijd te nemen om mensen goed te betrekken.

De in (de eerste fase van) Praktijkproef Amsterdam betrokken mensen hebben veel geleerd. Wat zijn de belangrijkste lessen, ook met het oog op de doorontwikkeling van reisinformatie & verkeersmanagement? En wat zijn de onvermijdelijke spanningsvelden?

4.1 Tien lessen

4.1.1 Vormgeven samenwerking

Een samenwerking moet professioneel worden vormgegeven. Daarover gaan de eerste vier lessen:

Les 1

Bezint eer ge begint op de logica van samenwerking

Instemming met een plan, in dit geval de uitvoering (van de eerste fase) van Praktijkproef Amsterdam, maakt de samenwerking nog niet vanzelfsprekend succesvol. Zelfs niet na jaren praten en studeren. Een succesvolle samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en wetenschap vraagt een extra inspanning.

In de wereld van verkeersmanagement en reisinformatie is vaak voldoende aandacht voor de inhoudelijke opgave, zo ook in Praktijkproef Amsterdam waar bijvoorbeeld uitgebreid over de meerwaarde is gediscussieerd. Voldoende aandacht voor het proces is evenwel net zo belangrijk. Door echt de tijd te nemen om belangen en verlangens uit te spreken. Door na te gaan wat elke partij aan de samenwerking kan en wil bijdragen (*erin stoppen*) en wat de samenwerking voor elke partij moet opleveren (*eruit halen*). Die logica van de samenwerking visualiseren, kan helpen (zie figuur 2). Om vervolgens de vraag te beantwoorden: hoe willen we eigenlijk samenwerken?



Figuur 2. De logica van samenwerking

Les 2 **Gelijkwaardige deelname als cruciale succesfactor; het zit 'm ook in ogenschijnlijk kleine dingen en macht wordt terughoudend ingezet**

Gelijkwaardige deelname, in het bijzonder van de initiatiefnemers, is in de eerste fase van een cruciale succesfactor gebleken. *'Pas vanaf het moment dat het echt een samenwerking met de Metropoolregio Amsterdam is ...'* Het is belangrijk de gelijkwaardige deelname tot uitdrukking te laten komen in de organisatie en besluitvorming, evenals in de (vroegtijdige) betrokkenheid van mensen. Maar het zit 'm ook in ogenschijnlijk kleine dingen, zoals de afstemming over de planning van overlegmomenten, de locatie van het overleg en de communicatie-uitingen.

Om Praktijkproef Amsterdam steviger te positioneren als publiek-private samenwerking, is specifiek voor de tweede fase gelijkwaardige deelname van private partijen een aandachtspunt (zie ook dilemma II).

Gelijkwaardige deelname wil overigens niet zeggen dat alle partijen gelijk zijn. Een partij kan machtig zijn, bijvoorbeeld omdat deze goed is geëquipeerd en substantieel meer capaciteit kan inbrengen (denk aan Rijkswaterstaat) of omdat deze bepaalde kennis heeft (denk aan de tekentafel). Gelijkwaardige deelname wil wel zeggen dat zo'n partij haar macht terughoudend inzet (de zogenoemde machtsparadox). Anders ligt het gevaar op de loer dat andere partijen niet het gevoel hebben dat er echt samengewerkt wordt.

En misschien een open deur, maar vergeet ook de omgeving niet. Het daadwerkelijk op straat beproeven, vraagt om belanghebbenden (automobilisten, omwonenden, maar ook de politie, de regisseur van wegwerkzaamheden, enzovoort) goed mee te nemen in het proces.

Les 3 **Altijd nagaan, nooit aannemen**

Het is verleidelijk om te denken te weten wat elkaars belangen en verlangens zijn. Om ervan uit te gaan dat het voor private partijen interessant is om zelf mee te investeren. Of om te denken dat de hulpbronnen voldoende zijn. Het zijn deze patronen die een bedreiging vormen voor een succesvolle samenwerking. Illustratief is de constatering in de eerste fase dat de bestaande systemen langs de weg niet op orde waren.

Dat het niet vanzelfsprekend is dat de basis op orde is (inclusief de data-uitwisseling), is een les die bij veel mensen wel tussen de oren zit. Voor de vier in het plan van aanpak voor de tweede fase gedefiniëerde deelprojecten is of wordt de basis al op orde gebracht. 'Altijd nagaan, nooit aannemen' is evenwel een les die veel breder toepasbaar is. Het is een les die helpt om oprechte interesse te tonen, om voldoende tijd te nemen om mensen goed te betrekken, om de juiste condities te creëren.

Twynstra Gudde

- Les 4 **Keer de beleidscyclus om: maak bij een praktijkproef de operatie en evaluatie leidend**
- Een belangrijke meerwaarde van Praktijkproef Amsterdam is dat veelbelovende technologieën groot-schalig in de praktijk van de Metropoolregio Amsterdam worden beproefd en gedegen geëvalueerd. Alleen zo ontstaat inzicht in praktische (on)mogelijkheden en samenwerkingsprocessen. Om te voorkomen dat alle aandacht blijft uitgaan naar het uitwerken van het regelconcept en het ontwikkelen van softwarecomponenten – het kan altijd nog beter – is het belangrijk om de operatie en evaluatie leidend te maken. Het is fascinerend om te zien wat in de eerste fase het leidend maken van de evaluatie van het wegwant spoor deed, ook met de samenwerking in Praktijkproef Amsterdam. Het leidend maken van de operatie zorgt bovendien voor een vroegtijdige betrokkenheid van de mensen in de operatie en daarmee voor de borging van de praktische haalbaarheid.

4.1.2 Samen doen

Samenwerken gaat over samen dingen doen. Daarover gaan de volgende vier lessen:

- Les 5 **Leer elkaar kennen en elkaars taal spreken; besteed in teams ook aandacht aan persoonlijke overtuigingen en drijfveren**
- De quote uit één van de interviews aan het begin van dit hoofdstuk kent een vervolg: *'Iedere discipline heeft een eigen taal. (...) Je moet als verkeerskundige echt leren je te verplaatsen in wat een ICT-er belangrijk vindt, en andersom ook.'* Dit vervolg illustreert treffend wat samen doen zowel complex als leuk maakt. Door echt naar elkaar te luisteren, ontstaat over een weer meer begrip. Door elkaar beter te leren kennen en elkaars taal te leren spreken, raakt het vertrouwensreservoir gevuld. Praktijkproef Amsterdam leert dat elkaar opzoeken helpt (denk aan de stuurgroep die zich laat informeren op de verkeerscentrale), evenals het bewust organiseren van momenten waarop mensen elkaar uitgebreider, in een andere setting kunnen spreken (denk aan de Bimhuisbijeenkomsten). Want mensen hebben het verschil gemaakt, bijvoorbeeld op het moment dat het een uiterste krachtsinspanning van partijen in het wegwant spoor vergde om het regelconcept daadwerkelijk op straat te kunnen beproeven.

Belangrijk om te realiseren, is dat het in een samenwerking zowel gaat om inhoudelijke argumenten als om persoonlijke overtuigingen en drijfveren. Het verhaal moet inhoudelijk kloppen. Maar denken vanuit mensen betekent dat je je ook echt in de ander verdiept, in het besef dat persoonlijke relaties, overtuigingen en drijfveren bepalend zijn voor de keuzen die in de samenwerking gemaakt worden. Meer nog dan in de eerste fase het geval is geweest, zou er in de verschillende teams, zoals het projectleiders-overleg en het regionaal projectteam, ook aandacht kunnen zijn voor het bewust benutten en versterken van elkaars kwaliteiten (elkaar aanvullen).

- Les 6 **Beweeg mee met en speel flexibel in op gebeurtenissen in de omgeving**
- Een samenwerking is, net als haar omgeving, voortdurend in beweging. Succes blijkt niet verankerd in de eigen actie, maar in de kwaliteit van de interactie (zie diverse van de voorgaande lessen) én het vermogen om mee te bewegen met en flexibel in te spelen op gebeurtenissen in de omgeving. Dat adaptief vermogen is in (de eerste fase van) Praktijkproef Amsterdam sterk ontwikkeld. Misschien is dat deels een geheim, maar er zijn ook twee mechanismen aan te wijzen die het adaptief vermogen versterken. Het eerste mechanisme is openstaan voor reflectie op de manier van organiseren (zie ook les 10). Het antwoord op de vraag hoe een samenwerking professioneel te organiseren, is een tijdelijk werkbaar overeenstemming. Overleggen kunnen worden ingesteld, maar ook weer worden opgeheven. Het tweede mechanisme is steeds weer zoeken naar passende oplossingen voor problemen die je werkende weg tegenkomt. Dat het in de eerste fase mensen hun eer te na was dat er geen oplossing gevonden zou worden, illustreert de kracht die van betrokkenheid uitgaat.

Twynstra Gudde

Les 7 **Wees ervan bewust dat het transitiepad 'van overheidsregie naar publiek-private samenwerking en allianties' een veranderopgave voor de eigen organisatie met zich meebrengt**

Het is belangrijk om aandacht te hebben voor de kwaliteit van de samenwerking. Het is minstens zo belangrijk je ervan bewust te zijn dat samenwerking zoals in Praktijkproef Amsterdam een veranderopgave voor de eigen organisatie met zich meebrengt. De eigen organisatie die soms flink tegen kan stribbelen (denk aan de website die er na twee jaar nog niet is).

Het voor de tweede fase uitbreiden van de doelstellingen van Praktijkproef Amsterdam met het een stap dichterbij brengen van de integratie van technologieën langs de weg en in de auto, maakt voldoende aandacht voor de veranderopgave van de eigen organisatie alleen maar belangrijker. Want de uitgebreide doelstellingen brengen spannende vragen met zich mee rondom bijvoorbeeld privaat verkeersmanagement. Aandacht die verder gaat dan informeren en zelfs verder gaat dan zorgen voor commitment. Succesvolle samenwerking vraagt om bestaande routines te doorbreken en de kracht van de samenwerking te benutten. Doorgaan betekent dat partijen ook dat echt moeten willen.

Les 8 **Pak samenwerkingsvraagstukken die de organisatie en besluitvorming raken aan door knopen door te hakken, pak samenwerkingsvraagstukken die het werk zelf raken aan door samen uit te vogelen**

Niet alle samenwerkingsvraagstukken die spelen, vragen om betrokkenheid van alles en iedereen. Dat laatste kan een reële angst zijn. Illustratief is het gevoel enkele maanden na de daadwerkelijke start van Praktijkproef Amsterdam dat discussie over de governance de samenwerking zelf niet in de weg mag staan. Er moesten resultaten worden geboekt, de tijdsdruk was hoog. Tegelijkertijd leert die discussie over governance dat samenwerkingsvraagstukken die de organisatie en de besluitvorming raken, kunnen en moeten worden aangepakt door knopen door te hakken. Iets dat bij samenwerkingsvraagstukken die het werk zelf raken juist niet kan en mag. Het daadwerkelijk op straat beproeven van het regelconcept bijvoorbeeld kan alleen als de tekentafel, de private partijen die de softwarecomponenten ontwikkelen, de verkeerscentrales en andere mensen in de operatie het samen uitvogelen. *'Het was fascinerend om te zien hoe (...) de totale keten van professoren aan de TU Delft tot en met de mensen in de verkeerscentrales en op straat met elkaar aan het schakelen waren om het systeem goed te laten regelen.'*

4.1.3 Samenwerking succesvol houden

Elke samenwerking vraagt om regelmatig onderhoud, moet succesvol worden gehouden. Daarover gaan de laatste twee lessen:

Les 9 **Koester informele lijntjes**

'De samenwerking is daadkrachtiger geworden, niet zozeer door de formele organisatiestructuur als wel door de informele lijntjes.' Deze quote uit één van de interviews illustreert treffend hoe belangrijk het is om informele lijntjes te koesteren. Informele lijntjes vergroten het vertrouwensreservoir. Informele lijntjes kun je net als vertrouwen niet in een organogram regelen, maar je kunt er wel bewust in investeren. Bijvoorbeeld door elkaar op te zoeken of te bellen als je elkaar nodig hebt, te vragen wat er echt aan de hand is, je beloftes na te komen.

Er is één maar: informele lijntjes zijn geen vervanging van formele relaties, maar bestaan altijd naast formele relaties.

Les 10 **Sta af en toe even stil**

Omdat een samenwerking voortdurend in beweging is, helpt het om af en toe even stil te staan (of te worden gezet). Je moet de vinger aan de pols houden, de samenwerkingsvraagstukken met elkaar bespreken. En uiteindelijk de vraag beantwoorden: (hoe) gaan we door? Dat kan op hoofdlijnen of in detail. Dat kan door de projectmanager die een rondje langs de velden maakt en door een lerende procesevaluatie waarin regelmatig een foto van de samenwerking wordt gemaakt.

Hoe dan ook, het vitaal houden van de samenwerking is een zaak van elk van de partijen en daarmee van de samenwerking als totaal. En daarmee is ook elke poging de samenwerking te verbeteren onderhevig aan de wetten van samenwerking: doe het samen, creëer condities voor het goede gesprek (dialogo) en balanceer tussen draagvlak en daadkracht.

4.2 Vijf spanningsvelden

Spanningsveld I

Hoe organiseer je deelprojecten zo dat het geen 'eilandjes' zijn die langs elkaar heen werken?

Het daadwerkelijke beproeven van nieuwe technologieën langs de weg en in de auto, zoals in Praktijkproef Amsterdam, is complex. De complexiteit probeer je te reduceren door het werk op te knippen in bijvoorbeeld twee sporen en binnen die sporen in processen en verschillende onderdelen. Daardoor kan in kleinere teams gefocust worden gewerkt en voortgang worden geboekt. Tegelijkertijd wil je niet dat werk over de schutting wordt gekieperd, mensen denken dat de ander aan zet is, vertraging ontstaat doordat de integratie lastig blijkt.

Dit spanningsveld zal in de tweede fase eerder groter dan kleiner zijn. In de eerste fase kon in twee aparte sporen worden gewerkt, in de tweede fase is de uitdaging juist de integratie tussen wegwagent en in-car een stap dichterbij te brengen. In de eerste fase was er één project, in de tweede fase zijn er vier deelprojecten met deelprojectleiders van de verschillende initiatiefnemers. Hoe deze deelprojecten zo te organiseren dat het geen 'eilandjes' zijn die langs elkaar heen werken?

Eerste handvatten die de procesevaluatie aanreikt om goed met dit spanningsveld om te gaan, zijn: de voor de tweede fase uitgebreide doelstellingen moeten écht een gezamenlijk gevoelde ambitie zijn, zoek elkaar op, kom afspraken na en blijf elkaar aanspreken.

Spanningsveld II

Hoe geef je publiek-private samenwerking vorm binnen een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie?

In zowel het wegwagent spoor als het in-car spoor is intensief samengewerkt met private partijen. De traditionele contractvorm voor samenwerking met private partijen bleek zich lastig te verhouden tot het innovatieve karakter van Praktijkproef Amsterdam. Het werken met meer flexibele contractvormen is dan ook een veel gehoorde les. Toch heb je, zolang de overheden het bedrijfsleven betaalt, te maken met een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. Dat blijkt wel uit de meer innovatieve marktbenadering voor samenwerking met private partijen in het in-car spoor die ook uitdagingen kent, zoals de balans tussen ruimte geven ('de automobilist is klant') en aan contractuele afspraken houden.

Ook dit spanningsveld zal in de tweede fase eerder groter dan kleiner zijn als Praktijkproef Amsterdam steviger als publiek-private samenwerking wordt gepositioneerd. Hoe geef je publiek-private samenwerking vorm binnen een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie?

Eerste handvatten die de procesevaluatie aanreikt om goed met dit spanningsveld om te gaan, zijn: neem de tijd en de ruimte om in een goed doordacht proces de inhoudelijke opgave en oplossing te herdefiniëren, zodanig dat die voor de (aanbestedende) overheden en het bedrijfsleven interessant genoeg zijn. En doordenk hoe gelijkwaardige deelname van private partijen tot uitdrukking te laten komen in de organisatie en besluitvorming, en de vroegtijdige betrokkenheid van mensen (zie les 2). In het bijzonder voor het deelproject PPA Zuidoost kan het betekenisvol zijn om heel andere organisatievormen die ook recht doen aan alternatieve verdienmodellen te verkennen, zoals een stichting²⁶).

²⁶) Vergelijk bijvoorbeeld de Stichting Zero Emissie Busvervoer die bestaat uit publieke en private partijen die zich gezamenlijk inzetten voor schoon en betaalbaar openbaar busvervoer.

Twynstra Gudde

Spanningsveld III

Hoe ga je in een project om met de loyaliteit aan ieders eigen organisatie?

Een klassiek spanningsveld is dat tussen de lijnorganisatie en een projectorganisatie. De lijnorganisatie heeft altijd wat last van hiërarchie en bestaande routines. Maar het risico van een dominante projectorganisatie is dat de projectorganisatie beslist, de verkeerscentrales en andere mensen in de operatie te laat worden betrokken, enzovoort.

Dit spanningsveld is in een innovatieve samenwerking als Praktijkproef Amsterdam nog een tandje groter omdat er niet één lijnorganisatie is, maar alleen al sprake is van vier en in de tweede fase vijf (ook de gemeente Zaanstad) lijnorganisaties. Bovendien werken veel mensen niet fulltime maar parttime aan het project. Hoe ga je in een project om met de loyaliteit aan ieders eigen organisatie? Eerste handvatten die de procesevaluatie aanreikt om goed met dit spanningsveld om te gaan, zijn: accepteer het spanningsveld en neem echt de tijd om belangen en verlangens uit te spreken (zie les 1), wees ervan bewust dat samenwerking zoals in Praktijkproef Amsterdam een veranderopgave voor de eigen organisatie met zich meebrengt (zie les 7).

Spanningsveld IV

Hoe escaleer je zonder dat de persoonlijke relaties eronder lijden?

Soms is het nodig om te escaleren, omdat de werkvloer er niet uitkomt of er onvoldoende voortgang wordt geboekt. Een heldere escalatielijijn (denk aan het directeurenoverleg) helpt dan. Escaleren kan (goede) persoonlijke relaties echter ook onder druk zetten, omdat iemand het opvat als een motie van wantrouwen of ervaart dat het juist frustrerend werkt in het zoeken naar een oplossing. Hoe escaleer je zonder dat de persoonlijke relaties eronder lijden?

Eerste handvatten die de procesevaluatie aanreikt om goed met dit spanningsveld om te gaan, zijn: neem de werkvloer mee in een zorgvuldig proces door de escalatie samen voor te bereiden en eventueel te vragen aan te schuiven bij het overleg.

Spanningsveld V

Hoe zorg je ervoor dat voortgang wordt geboekt zonder dat de planning een sluipmoordenaar wordt?

Tijdsdruk kan zowel positief als negatief uitpakken. In de eerste fase is het door het vasthouden aan de planning c.q. er niet in berusten dat dingen een bepaalde tijd nodig hebben dat resultaten worden geboekt. Na jaren van praten en studeren is het gelukt om het regelconcept daadwerkelijk op straat te beproeven. Het leidend maken van de evaluatie van het weggant spoor in combinatie met afspraken over wanneer wat wordt beproefd blijkt achteraf een ei van Columbus. Tegelijkertijd vroeg het veel van mensen en deed het wat met de persoonlijke relaties.

Dit spanningsveld zal in de tweede fase niet anders zijn. De planning is ambitieus en opnieuw gaat het erom onder meer de integratie tussen weggant en in-car daadwerkelijk op straat te beproeven. Hoe zorg je ervoor dat voortgang wordt geboekt zonder dat de planning een sluipmoordenaar wordt? Eerste handvatten die de procesevaluatie aanreikt om goed met dit spanningsveld om te gaan, zijn: neem voldoende tijd (niet alleen voor de ontwikkeling maar juist ook voor de proeven op straat zelf en de evaluatie) werk iteratief aan de ontwikkeling van softwarecomponenten, investeer in plezier in en trots op het werk²⁷⁾.

²⁷⁾ Wat het lastig maakt, is dat het proberen op te lossen van vertraging van een complex ICT project met meer mankracht of het maken van overuren vaak nogal eens niet of zelfs averechts werkt. Wat vaak beter werkt, is het verbeteren van een complex project aan de voorkant door het optimaliseren van de scope en planning – op basis van productiviteit, niet op basis van manuren – van het project.

4.3 Tot slot

Iedere samenwerking kent zijn eigen dynamiek, ook de tweede fase (in geval van een positief go/nogo besluit). Er kan veel veranderen – meer en andere partijen, (onverwachte) gebeurtenissen in de omgeving die zich voordoen, enzovoort – zo leert ook de eerste fase. Er zijn nieuwe kansen, maar ook nog bepaalde zorgen. Dat betekent dat je altijd ‘reserves’ moet hebben, qua hulpbronnen, maar ook qua moreel. Uit de eerste fase kan wat dat betreft onder meer het goede gevoel worden meegenomen dat partijen in staat zijn om nieuwe technologieën daadwerkelijk grootschalig in de praktijk van de Metropoolregio Amsterdam te beproeven.

Literatuurlijst

- AmsterdamMobiel (2014), *Tussenrapportage PPA in-car; perceel evenementen*
- AmsterdamMobiel (2014), *Tussenrapportage PPA in-car; perceel regulier*
- Amsterdam Onderweg (2014), *Tussenrapportage PPA regulier en evenementen*
- Draaiboek operationeel proces Praktijkproef Amsterdam wegkant spoor fase 1*
- Grontmij (2014), *Technical assessment: technisch functioneren van PPA-wegkantgerelateerde systemen*
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2012, 26 juni), *Opdrachtverlening Praktijkproef Amsterdam: uitvoering fase 1*
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2011, 15 februari), *Opdrachtbrief voor fase 1 Praktijkproef Amsterdam*
- Overeenkomst tot regeling van het in het kader van Praktijkproef Amsterdam aanschaffen van een netwerkregelaar alsmede de eigendom en de exploitatie hiervan alsmede de personele inzet*
- Projectteam PPA (2012), *Praktijkproef verkeersmanagement Amsterdam; Faseplan 1*
- Projectteam PPA (2011), *Praktijkproef verkeersmanagement Amsterdam; Doorstartplan*
- Rijkswaterstaat (2014), *Aanbesteding Praktijkproef Amsterdam in-car; evaluatie aanpak prijsvraag en daarop volgende onderhandelingsprocedure*
- Rijkswaterstaat (2009), *Praktijkproef verkeersmanagement Amsterdam; Proof of concept Toelichting en onderbouwing meerwaarde wegkant spoor PPA*

Inspiratie

- Brooks, F.P. (1995), *The mythical man-month; essays on software engineering*, Reading: Addison-Wesley
- Bruijn, J.A. de & E.F. ten Heuvelhof (2007), *Management in netwerken; over veranderen in een multi-actorcontext*, Den Haag: Lemma
- Kaats, E.A.P. & W. Opheij (2012), *Leren samenwerken tussen organisaties; samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*, Deventer: Kluwer
- Kuitenbrouwer, K., T. Goudswaard & A. Schaminée (2014), *Social design for wicked problems*
- Vermaak, J.G. (2009), *Plezier beleven aan taaie vraagstukken; werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*, Deventer: Kluwer
- Wierdsma, A.F.M. & J. Swieringa (2011), *Lerend organiseren en veranderen; als meer van hetzelfde niet meer helpt*, Groningen/Houten: Noordhoff

Lijst betrokken mensen

Ronald Adams, Jeannet van Arum, Paul van Beek, Niels Beenker, Stefan Beffers, Marieke de Bie, Folkert Bloembergen, Jan Bosma, Wil Botman, Coen Bresser, Guus van der Burgt, Kinfa Chan, Frans Cornelis, Randy Croes, Michiel Doelman, Marco Duijnisveld, Art Feitsma, Ronald Haanstra, Vincent Habers, Marcel Helsdingen, Julie van Heteren, Bert Hietbrink, Hans Hoets, Aafke den Hollander, Serge Hoogendoorn, Giovanni Huisken, Coen de Jager, Caspar de Jonge, Peter Jorritsma, Jaap van Kooten, Kees Koster, Hans Kramer, Patrick Kroon, Henk Jan Kwakernaat, Ramon Landman, Willem Mak, Bart de Mooij, Jeroen Moonen, Daniël van Motman, Thijs Muizelaar, Edwin Nas, Harry van Ooststroom, Joost van Os, Cecile de Pierre, Jan Willem Plomp, Jacqueline Poleij, Patrick Potgraven, Arthur Rietkerk, Marc Rood, Robert de Roos, Paul Saager, Richard Schalke, Ilse Schelling, Tjerk Schotanus, Marco Schreuder, Pieter Schurer, Bert van der Veen, Marije de Vreeze, Marcel van der Wal, Carlo van de Weijer, Marcel Westerman, Ane Wiersma en Fred Zijderhand.

Samenwerking voorjaar/zomer 2013

Voor het maken van de foto van de samenwerking zijn interviews gehouden met het ministerie van Infrastructuur en Milieu, de initiatiefnemers binnen gemeente Amsterdam en provincie Noord-Holland, de projectmanager, de projectleider wegkant spoor en de projectleider in-car spoor, en de tekentafel (bedrijfsleven en wetenschap).

De eerste evaluatiebijeenkomst vond plaats op 11 juli 2013.

Samenwerking najaar/winter 2013-2014

Voor het maken van de foto van de samenwerking zijn groepsinterviews gehouden over de basis op orde, de uitwerking van het regelconcept van Gecoördineerd Netwerkbreed Verkeersmanagement en de ontwikkeling van diverse softwarecomponenten.

De tweede evaluatiebijeenkomst vond plaats op 27 november 2013.

Samenwerking voorjaar/zomer 2014

Voor het maken van de foto van de samenwerking zijn (groeps)interviews gehouden met het ministerie van Infrastructuur en Milieu, de initiatiefnemers binnen gemeente Amsterdam, provincie Noord-Holland en Stadsregio Amsterdam, de projectmanager, de tekentafel (bedrijfsleven en wetenschap), het operationeel team, het 1^e lijnsanalyseteam, het aanbestedingsteam in-car, en de inzenders die zijn uitgenodigd voor de onderhandelingsprocedure (ANWB/Goudappel Coffeng/MAPtm/Technolution/TomTom, Arcadis/VID, ARS T&TT/TNO, Capgemini (pervoerder), CGI, en Royal HaskoningDHV (pervoerder)), evenals over het plan van aanpak voor de tweede fase.

De derde evaluatiebijeenkomst vond plaats op 24 juni 2014.

Samenwerking najaar 2014

Voor het maken van de foto van de samenwerking zijn interviews gehouden met de projectleider in-car spoor, AmsterdamMobiel en Amsterdam Onderweg, evenals over het operationeel proces tijdens de 'proef op straat', de integratie wegkant en in-car in de tweede fase, en de marktbenadering in de tweede fase.

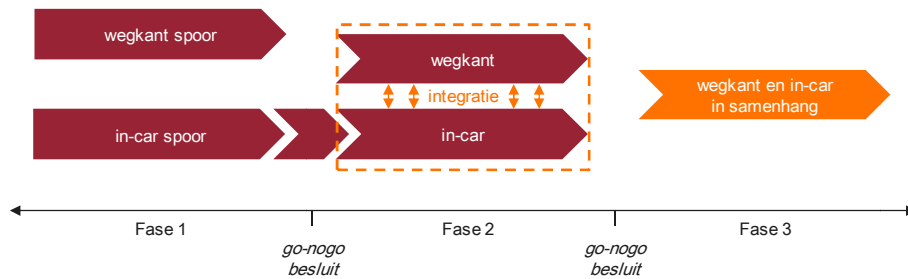
De vierde evaluatiebijeenkomst vond plaats op 14 januari 2015.

Twynstra Gudde

Bijlage

Fasering Praktijkproef Amsterdam

Vanwege het innovatieve karakter van Praktijkproef Amsterdam is gekozen voor een fasegewijze aanpak (zie figuur 1). In de eerste fase worden de nieuwe technologieën nog in twee aparte sporen beproefd: het wegkant spoor en het in-car spoor. In de tweede fase is de grootste uitdaging om de integratie van technologieën langs de weg en in de auto een stap dichterbij te brengen, naast de verdere uitrol en intensivering van de samenwerking (publiek en privaat). In de derde fase worden technologieën langs de weg en in de auto volledig geïntegreerd in samenhang ingezet.



Figuur 1. Fasering Praktijkproef Amsterdam

Na de eerste fase wordt een go-nogo besluit genomen over de aanpak van de tweede fase: continueren van wegkant én in-car, of continueren van alleen in-car. Voorwaarde voor het continueren van wegkant én in-car zijn positieve resultaten in de eerste fase.