

MIRT Onderzoeken vragen om gericht sprinten

Marloes Brands – Studio Bereikbaar – marloes.brands@studiobereikbaar.nl

Pieter Arends – Twynstra Gudde – par@tg.nl

Astrid Zwegers – Gemeente 's-Hertogenbosch – a.zwegers@s-hertogenbosch.nl

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 23 en 24 november 2017, Gent

Samenvatting

Deze bijdrage beschrijft 'de manier van werken' bij het MIRT Onderzoek A2 knooppunt Deil – 's-Hertogenbosch – knooppunt Vught. Aanleiding voor deze casus is dat er vanuit een bestuurlijke opdracht grote tijdsdruk lag: er was minder dan de helft van de tijd ter beschikking ten opzichte van de inmiddels gebruikelijke aanpak bij MIRT Onderzoeken. Tevens was er de behoefte om met de 'beste oplossingen' te komen voor zowel de korte, middellange als lange termijn. Voor de korte termijn was de bedoeling om min of meer direct aan de slag te kunnen met een pakket quick wins, waar een behoorlijk niveau van uitwerking op scope en kosten nodig was.

Om in korte tijd tot de kern te komen is gewerkt in sprints en integratiedagen. Deze aanpak is geleend uit de software-ontwikkeling. Hierin is het vraagstuk opgeknipt in deelonderzoeken en deze zijn per sprint los van elkaar uitgewerkt. Aan het eind van elke sprint is een integratiedag georganiseerd waar gezamenlijk de onderzoeksvraag beantwoord wordt. Vanwege de korte doorlooptijd blijft iedereen bij de les en integraal kijken (naar het eindresultaat). Dit gaat niet ten koste van de kwaliteit. Sterker nog, mensen krijgen de kans om intensiever betrokken te zijn en dat verhoogt het energieniveau van het proces. Deze aanpak pakte goed uit en is daarom aan te raden in volgende MIRT Onderzoeken.

Gerichtheid is een belangrijk sleutelwoord in de aanpak. Het gaat om gericht werken en dat op z'n tijd integreren. Het gaat om gericht stakeholders benaderen. Zo is er gekozen voor de verkennersaanpak. Hierbij is gebruik gemaakt van mensen die de regio kennen, daar een goed netwerk hebben en vanuit die kennis gericht meedenken over koppelkansen en bredere oplossingsrichtingen. Bij gerichtheid gaat het ook over tot een gericht pakket komen, waarbij er aangejaagd door de quick wins net wat verder wordt doorgedacht over de oplossingsrichtingen. De quick wins bieden voor de korte termijn een oplossing maar anticiperen tevens op nieuwe ontwikkelingen. Er is samenhang tussen de oplossingsrichtingen per termijn maar ook door de tijd heen en de activiteit van het pakket is van belang. Die gerichtheid, gedwongen door de bestuurlijke opdracht, heeft tot een succesvol MIRT Onderzoek geleid.

1. Aanleiding en probleemstelling

Bij menig project blijkt aan het einde van de rit dat procesmatige keuzes bepalend zijn geweest voor zowel het verloop van het project als een deel van de uitkomst. Manier van werken en samenwerken bepalen een belangrijk deel van het uiteindelijke resultaat en de tevredenheid daarover. Deze bijdrage gaat daarom exclusief over 'de manier van werken' bij het MIRT Onderzoek A2 knooppunt Deil – 's-Hertogenbosch – knooppunt Vught. Aanleiding voor deze casus is dat er vanuit een bestuurlijke opdracht tijdsdruk lag, net als de behoefte om al snel maatregelen (quick-wins) uit te kunnen voeren. Daarom zijn in dit MIRT Onderzoek andere keuzes gemaakt dan bij andere MIRT Onderzoeken. De resultaten van dit proces zijn volgens ons breder toepasbaar. In dit paper gaan we daarom in op aanleiding, gemaakte proceskeuzes en hoe die zijn uitgepakt.

Het fenomeen MIRT Onderzoek is in 2014 op nieuwe leest geschoeid, vertaald in het rapport Meer Bereiken (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2014). De nieuwe aanpak van MIRT Onderzoeken is voor een belangrijk deel gestart vanuit de gewijzigde context van bereikbaarheidsopgaven. Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen maken een andere aanpak van bereikbaarheidsopgaven nodig én mogelijk. Het gaat daarbij over andere vragen, bijvoorbeeld stedelijke bereikbaarheid, en andere oplossingen waarbij ICT, gedragsmaatregelen en nieuwe mobiliteitsconcepten de ingrediënten zijn. De in 2014 gestarte aanpak heeft tot doel om deze nieuwe werkelijkheid onderdeel te maken van de MIRT-systematiek en daarmee tot andere oplossingen te komen dan de traditionele grote infrastructuur maatregelen. De belangrijkste kenmerken van de aanpak zijn:

- *Met een brede blik kijken naar bereikbaarheidsopgaven.* Dit gaat met name over de analyse waarbij naar meerdere domeinen wordt gekeken (ruimte, economie, landschap, bereikbaarheid). Binnen bereikbaarheid is de analyse multimodaal en naast netwerkprestaties ook gericht op achterhalen en begrijpen van het achterliggende gedrag van de gebruikers.
- *Samenwerken vanuit gelijkwaardigheid.* Bij het aanpakken van bereikbaarheidsopgaven ligt de verantwoordelijkheid niet alleen bij het Rijk, gemeente en provincie. Ook andere partijen zoals het bedrijfsleven en kennis- en onderwijsinstellingen hebben een belangrijke rol. De brede aanpak is gericht op het samenwerken met overheden en met andere partijen nieuwe eigentijdse oplossingen te vinden.
- *Maatwerk bieden door slimme oplossingen.* Van technische oriëntatie op infrastructuur naar gedrag van de reiziger en verlader, van uniforme aanpak naar maatwerkoplossingen, van infrastructuurgericht naar gebiedsgericht, van openbaar vervoer, spoor, water en weg naar één samenhangend bereikbaarheidssysteem.

Ook voor het MIRT Onderzoek A2 knooppunt Deil – 's-Hertogenbosch – knooppunt Vught is deze aanpak als basis genomen. Maar daarbij luidde de bestuurlijke opdracht:

- Om binnen het jaar het onderzoek inhoudelijk af te ronden, zowel analyse als oplossingsrichtingen;
- Om met de 'beste oplossingen' te komen voor zowel de korte, middellange als lange termijn. Voor de korte termijn was de bedoeling om min of meer direct aan de slag te kunnen met een pakket quick wins.

Daarmee was ten opzichte van de inmiddels gebruikelijke aanpak bij MIRT Onderzoeken minder dan de helft van de tijd ter beschikking terwijl voor het quick win pakket juist een behoorlijk niveau van uitwerking op scope en kosten nodig was.

Uitdaging was dus een aanpak te bedenken waarin de brede blik, samenwerking en maatwerk door slimme oplossingen onverminderd van toepassing zijn, terwijl tegelijkertijd in relatief korte tijd naar een behoorlijk concreet niveau voor maatregelen wordt toegewerkt.

In deze bijdrage lichten we de gekozen aanpak toe aan de hand van de drie kenmerken van de nieuwe MIRT-aanpak:

- Met een brede blik kijken naar bereikbaarheidsopgaven
- Samenwerken vanuit gelijkwaardigheid
- Maatwerk bieden door slimme oplossingen

MIRT-onderzoek A2: aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is dat de doorstroming op de A2 tussen knooppunt Deil via 's-Hertogenbosch naar knooppunt Vught onvoldoende is. Op werkdagen tijdens spitsuren ontstaan in beide richtingen files op delen van het traject. Om inzicht te krijgen in de problematiek en tot een voorstel voor een pakket aan quick wins en oplossingsrichtingen te komen, is een MIRT Onderzoek uitgevoerd.

2. Met een brede blik kijken naar bereikbaarheidsopgaven

Kenmerk van een MIRT Onderzoek is een brede probleemanalyse waarin over de volle breedte van regionale economie, ruimtelijke inrichting, bereikbaarheid en verkeer wordt gewerkt. Doel van de aanpak is, in de woorden van de minister "...moeten we *niet alleen uitgaan van 'meer' van hetzelfde maar ook open staan voor 'anders'*". Dus een brede, integrale analyse (anders kijken, anders denken) die uiteindelijk uitmondt in vernieuwende oplossingen (anders doen). In de MIRT Onderzoeken die de afgelopen jaren gestart zijn heeft zich dat vertaald in een aanpak waarin in de volle breedte uitgebreid geanalyseerd is, waarbij achtereenvolgens stappen worden gezet van deelanalyses naar opgaven naar ambities en naar oplossingsrichtingen.

Voor het MIRT Onderzoek A2 knooppunt Deil – 's-Hertogenbosch – knooppunt Vught is een wat andere werkwijze gevolgd. Aanleiding hiervoor was tijdsdruk, binnen 22 weken van offerte-uitvraag tot oplevering eindproduct, en een ander startpunt. Door ervaringen en kennis vanuit het MIRT Onderzoek A2-kennisas naar de gehele A2 was al redelijk wat bekend over gebied en probleemstelling. Bovendien was bestuurlijk de wens geuit om na een uitgebreid onderzoekstraject vrij vlot door te dringen tot de kern van de zaak, de oplossingen. Maar daarbij wel een brede en kwalitatief goede probleemanalyse uit te voeren.

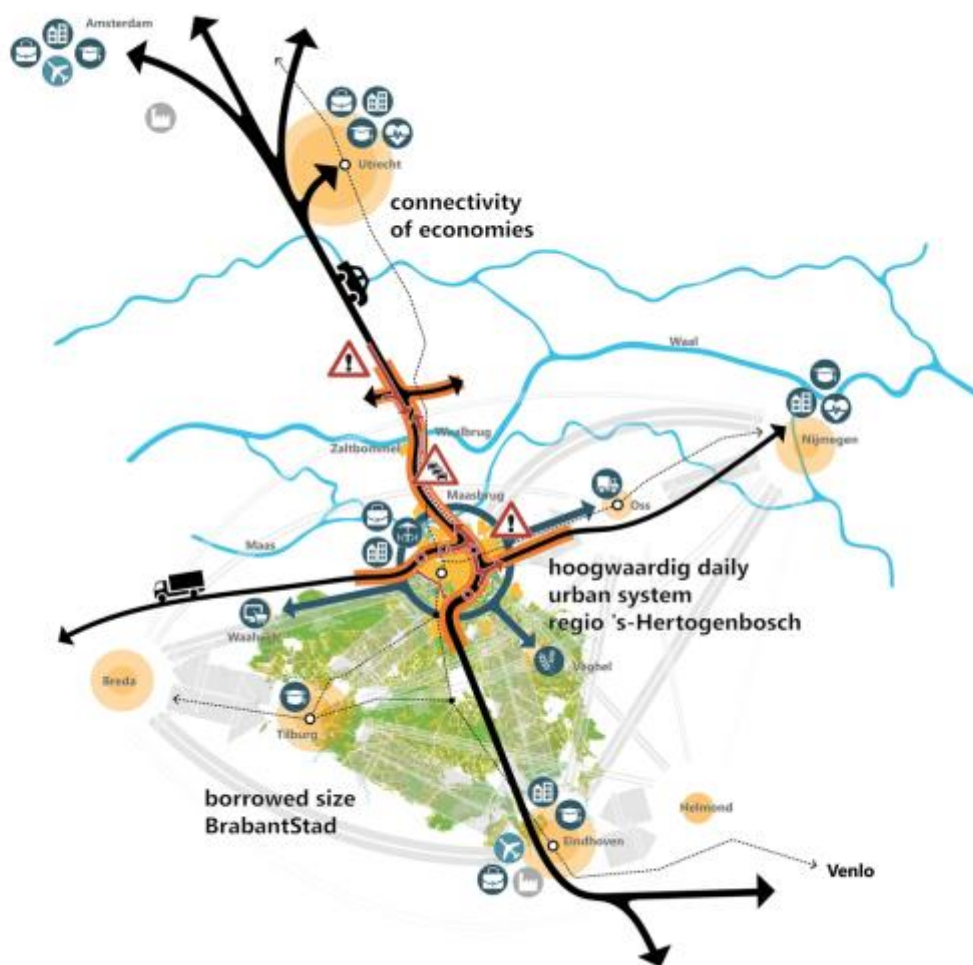
MIRT Onderzoek A2: probleemanalyse

De probleemanalyse bevestigt het beeld uit de NMCA dat er sprake is van een fors knelpunt dat met name voor verkeer op de A2 voor veel vertraging zorgt. Dat knelpunt neemt zonder maatregelen sterk toe.

De A2 verbindt twee krachtige economische regio's die beide in alle opzichten groeien en dat blijven doen. De ruimtelijke opbouw van Brabant en Rivierenland en het succes van verschillende clusters, woonmilieus, recreatiegebieden en centra van middelgrote plaatsen maakt dat automobiliteit een belangrijk aandeel van het verplaatsen blijft houden en in de toekomst zal groeien. Dit is een voorwaarde voor het economisch succes van Brabant en Rivierenland en van de BV Nederland. Ontwikkelingen en trends sturen bovendien naar langere verplaatsingen. Dat betekent meer kilometers en dus relatief meer snelweggebruik. Nieuwe technologie op het gebied van data, communicatie en voertuigen beïnvloedt de vervoersvraag en het vervoersysteem maar lost de problemen niet op.

Kortom, de ontwikkelingen wijzen erop dat het doorstromingsprobleem groter wordt en op lange termijn ontaardt in het grootste fileknelpunt van Nederland. Het succes van de regio en de Noordvleugel van de Randstad en de groeiende behoefte aan uitwisseling tussen deze regio's stuwen de behoefte aan capaciteit op de verbinding. Tegen deze achtergrond is de urgentie groot om op de verschillende schaalniveaus en modaliteiten de connectie te versterken. Dat is nodig voor het succes van de regio zelf maar levert ook een belangrijke bijdrage aan de productiviteit van Nederland door het veiligstellen van de verbinding tussen de topsectoren in Brabant en de Noordvleugel.

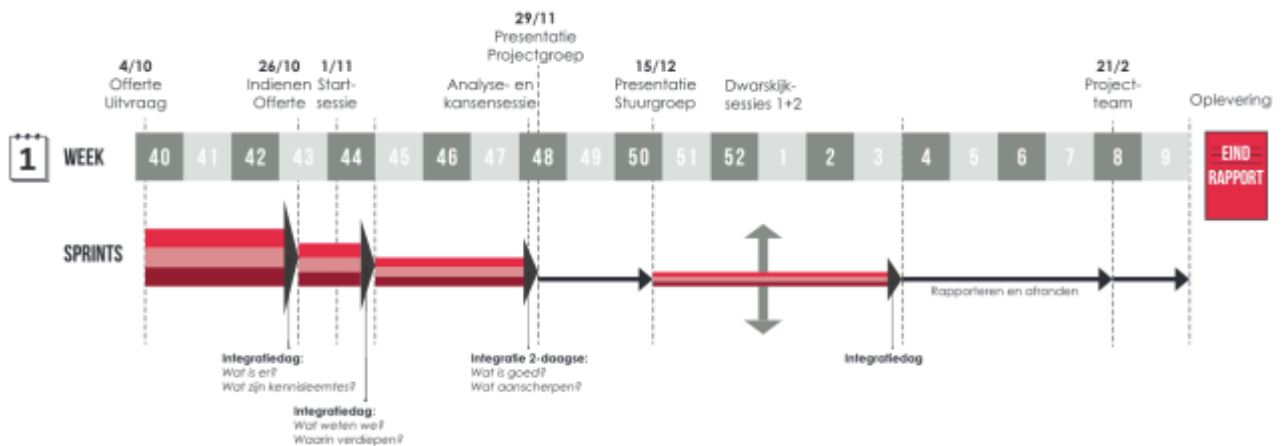
Opgave is daarom niet alleen het oplossen van de doorstromingsproblematiek op de A2. Ook een nieuw economisch, ruimtelijk en vervoerkundig groeimodel is nodig. Daarbij neemt de afhankelijkheid af en worden op de verschillende schaalniveaus de connecties juist sterker doordat de bereikbaarheid meer multimodaal en meer op maat wordt.



Figuur 1: Samenvatting probleemanalyse MIRT-onderzoek A2

Om in korte tijd door te dringen tot de kern, is een proces van werken in sprints en integratiedagen gehanteerd. Deze aanpak komt uit de wereld van softwareontwikkeling en is daar vooral bekend als de 'scrum-aanpak'. (van Solingen & Rustenburg, 2016) Kenmerk is dat de ontwikkeling van een product wordt opgeknipt in een aantal sprints. Voor sprint één wordt het eindresultaat vooraf benoemd en dit wordt strak projectmatig gerealiseerd. Binnen de sprint zijn er dus geen 'uitstapjes'. Het eindresultaat van een sprint is altijd een volledig werkend product. Na de eerste sprint worden opnieuw prioriteiten gesteld en een gewenst eindresultaat voor sprint twee bepaald. Dit leidt dan

bijvoorbeeld tot een nieuwe gebruikersinterface of juist een meer stabiele architectuur. Tussen de twee sprints is er maximale flexibiliteit in het bepalen van nieuwe doelstellingen omdat er telkens op een volledig werkend product van de vorige sprint kan worden voortgebouwd. Er kan altijd worden besloten de gebruikersinterface nog even te laten wachten en eerst een ander onderdeel te verbeteren. De charme van de methode is dat er binnen de sprints strak projectmatig gewerkt kan worden terwijl het totale ontwikkelproces zeer flexibel is. Bovendien is er al snel een werkend product beschikbaar. Allemaal voordelen die ook voor een MIRT Onderzoek aantrekkelijk lijken. Deze methode is daarom vertaald naar een onderzoeksaanpak voor een brede probleemanalyse. Daarin is het eindresultaat voor iedere sprint een (volledige) beantwoording van de onderzoeksvraag. Na de eerste sprint is er dus een werkend eindproduct" in de vorm van een volledig beantwoorde onderzoeksvraag. Met iedere sprint neemt de diepgang van de analyses toe. De eindconclusie wordt dus met iedere sprint verdiept, verder onderbouwt en op facetten completer. In de praktijk ziet dit er als volgt uit. Het onderzoek wordt in een aantal sprints verdeeld. Een sprint is lang genoeg om op ieder deelonderzoek een betekenisvolle stap te kunnen zetten maar kort genoeg om weer te kunnen integreren als de deelonderzoeken uit elkaar gaan lopen. Voor dit onderzoek werkten we met sprints van één tot drie weken. De korte sprints aan het begin en eind van het onderzoek waar integratie het meest noodzakelijk is, de langere sprint in het midden waar op een aantal onderdelen diepgang bereikt moet worden.



Figuur 2: Planning MIRT Onderzoek A2

Het vraagstuk wordt vervolgens opgeknipt in deelonderzoeken die los van elkaar uitgevoerd kunnen worden. Voorbeelden zijn een ruimtelijk economische sectoren analyse, onderzoek van verkeerskundige knelpunten en documenten onderzoek naar kansrijke maatregelen. Eventuele raakvlakken waarbij het resultaat van het ene onderzoek de invoer voor het andere zijn, worden strak aangestuurd ("op donderdag wordt er een tabel geleverd met per zone ..."). Per sprint wordt er in ieder onderzoek gestuurd op een volledig resultaat. Het deelonderzoek naar verkeerskundige knelpunten levert dus een knelpuntenkaart. Het deelonderzoek naar maatregelen een groslijst van mogelijke maatregelen.

Iedere sprint wordt afgesloten met een integratiedag waar de deelonderzoeken bij elkaar gebracht worden. Daar presenteren de deelonderzoeken aan elkaar de resultaten en wordt gezamenlijk de onderzoeksvraag beantwoord. Daarna kan er opnieuw worden geprioriteerd op welke thema's verdieping nodig is.

Deze aanpak heeft de volgende voordelen:

Tijdens het onderzoek is er veel uitwisseling en mogelijkheid tot bijsturing; zowel binnen het team van onderzoekers als voor de projectmanager en het projectteam van belangrijkste actoren. Dat komt door de integratiedagen die heel geschikt blijken om een groep van 10 tot 20 mensen intensief mee te nemen in de inhoudelijke loop van het onderzoek. Doordat de sprint eindigt met een compleet eindbeeld is het voor

projectleiding en projectgroep ook goed te bepalen wat men van het resultaat vindt en op welke onderdelen nog verdiept moet worden. Vanaf de eerste sprint is ook al een volledig beeld beschikbaar wat ingezet kan worden voor stakeholderbijeenkomsten, presentaties en het bijpraten van de achterban. Voorwaarde bij deze aanpak is dat resultaten direct visueel gemaakt worden. Dat is nodig om ze snel te kunnen delen en met een grotere groep te verwerken tot een integraal resultaat.

Binnen een sprint kan efficiënt en monodisciplinair gewerkt worden. Doordat integratie en bijsturing beperkt zijn tot de integratiedagen, kan daartussen doorgewerkt worden aan de deelanalyses. Voor de onderzoekers werkt dat prettig omdat ondanks de tijdsdruk van het project er toch de rust om planmatig analyses te kunnen doen. Daardoor kan er in korte tijd veel geproduceerd worden en zonder problemen voor afstemming met een groot team gewerkt worden. Belangrijkste omschakeling is dat iedereen moet leren om iedere sprint naar een compleet eindbeeld toe te werken en diepgaandere analyses uit te stellen tot een latere sprint.

De behoefte aan diepgang per deelonderwerp kan verschuiven tijdens het onderzoek. Onderwerpen die eerst belangrijk lijken, blijken na een eerste sprint al grotendeels afgesloten te kunnen worden. Omgekeerd blijken andere onderwerpen na een of twee sprints cruciaal voor het totaalbeeld en zijn hier meer analyses nodig. Zo is het deelonderzoek naar vrachtverkeer na de tweede sprint gestopt terwijl de analyses naar gebruikerskenmerken en openbaar vervoer juist uitgebreid zijn. Deze verschuivingen worden gestuurd door het inhoudelijk resultaat. Vrachtverkeer bleek binnen het studiegebied maar beperkt relevant terwijl openbaar vervoer als oplossingsrichting juist prominent naar voren kwam.

3. Samenwerken vanuit gelijkwaardigheid: Verkennersaanpak op basis van de coalitiemodellen voor samenwerken

Het samenwerken als een van de leidende principes voor MIRT Onderzoeken vraagt om op zoek te gaan naar 'unusual suspects' die vanuit hun activiteiten een bijdrage kunnen leveren aan de bereikbaarheid. De werkgeversaanpak (bijvoorbeeld Brabant Mobiliteitsnetwerk) is daar een bekend voorbeeld van, maar er zijn ook andere samenwerkingen tussen publieke en private partijen denkbaar om de opgave te realiseren. Ervaringen van Twynstra Gudde in onder andere de MIRT Onderzoeken A2 Kennisas en Noordwestkant Amsterdam leren dat het mogelijk is die partijen te betrekken, maar des te lastiger om geboeid te houden. Vaak gaan de enkele unusual suspects op in een grotere groep beroepsparticipanten, zoals ambtenaren en vertegenwoordigers van belangenpartijen. Waar de beroepsparticipanten het proces en de vaktermen gewend zijn en in de breedte mee kunnen praten, treden de unusual suspects een nieuwe wereld binnen. Het lage tempo van de planvorming, de poolse landdagen en de ambtelijke termen maken dat zij vrij snel weer afhaken. Waar in een persoonlijke uitnodiging nog een link leek tussen de corebusiness van de unusual suspects en het bereikbaarheidsprobleem, raken ze na een of twee sessies het spoor bijster. Daarom zijn we op zoek gegaan naar een gerichtere benadering. Bewust hebben we geen grotere oplopen georganiseerd, maar zijn we juist in kleine settings in gesprek gegaan met wellicht relevante stakeholders en specifieke deskundigen. Onder andere via innovatietafels en het betrekken van verkenners. Die laatste zijn mensen die de regio kennen, daar een goed netwerk hebben en vanuit die kennis gericht meedenken over koppelkansen en bredere oplossingsrichtingen.

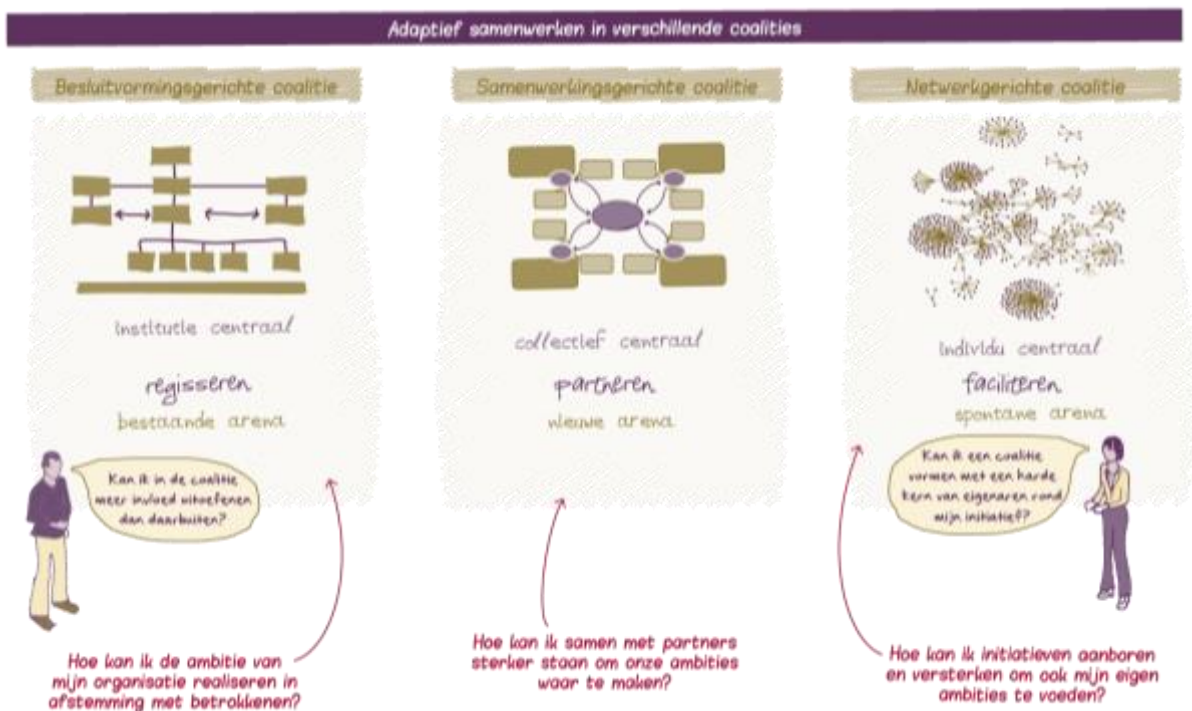
Een MIRT Onderzoek kenmerkt zich door het zoeken naar 'wilsvorming'. Er is nog geen sprake van een duidelijk afgebakende projectscope met heldere rollen, opgaven en planning voor het vervolg. Het is ook niet altijd duidelijk wie er aan de opgaven willen werken en vanuit welke drijfveren partijen dit doen. Dit verkennen en hierover besluiten

is juist onderdeel van het MIRT Onderzoek. In de opstartfase blijkt dit uit het gezamenlijk opstarten van het MIRT Onderzoek A2 door de gemeente 's-Hertogenbosch, provincie Noord-Brabant en ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Tijdens het MIRT Onderzoek A2 knooppunt Deil - 's-Hertogenbosch – knooppunt Vught is gekeken welke ambities en opgaven gezamenlijk draagvlak en enthousiasme hebben door te verkennen of er coalities te vormen zijn rondom ambities en opgaven.

Drie coalitievormen

In de theorie over het samenwerken zijn grofweg drie verschillende coalities te onderscheiden: besluitvormingsgerichte coalities, samenwerkingsgerichte coalities en netwerkgerichte coalities (de Jong, 2016). Wanneer we ons bewust zijn van de positie van het MIRT Onderzoek in verschillende coalities, is het mogelijk een passende rol en aanpak te vinden. De ene coalitievorm is niet beter dan de andere. De coalities zijn categorische labels en hebben in de praktijk een vloeibaar karakter.



Figuur 3: Samenwerken in verschillende coalities

Bij besluitvormingsgerichte coalities bepaalt de ambitie de coalitie. Eén of enkele organisaties hebben een uitgesproken ambitie die zij willen realiseren in afstemming met anderen, vanuit een regisserende rol in een bestaande arena van stakeholders. Een voorbeeld hiervan is vaak de positie die wegbeheerders kiezen, waarin de eigen assets centraal staan.

In samenwerkingsgerichte coalities vormt de coalitie de ambitie. Organisaties zijn een partner in een nieuwe arena van complementaire partijen die elk iets halen en brengen rond een gezamenlijk gevormde ambitie. Programma's als Beter Benutten passen binnen deze coalitievorm.

Bij netwerkgerichte coalities beweegt de ambitie de coalitie. Om onze eigen ambities te voeden, kiezen we voor een meer faciliterende rol voor initiatiefnemers om in spontane (of bestaande) arena's een beweging te starten.

Grote infrastructuurprojecten werden tot voor kort vaak uitgevoerd volgens het model van de besluitvormingsgerichte coalitie. Een wegbeheerder wil iets realiseren, doet dat zelf in afstemming met betrokkenen (het traditionele omgevingsmanagement). Hier is niets mis mee, een volstrekt legitieme coalitievorm. Wij constateren dat deze werkwijze bewust of onbewust vaak ook in MIRT Onderzoeken wordt toegepast. Dat leidt maar

beperkt tot andere manieren van kijken en betrokkenheid (laat staan meedoen of eigenaarschap) van 'unusual suspects'. Terwijl de verwachting bij de start van een MIRT Onderzoek vaak wel is dat 'andere partijen dan de traditionele' gaan deelnemen en meedoen. De traditionele partijen zijn in deze coalitievormen vaak nog erg leidend/sturend in het onderzoek.

Voor de betrokkenheid van stakeholders in een MIRT Onderzoek zijn eerder de tweede en derde coalitievorm relevant. Passend bij die coalitievormen hebben we in het MIRT Onderzoek geprobeerd in relevante netwerken te 'infiltreren' om te kijken wat daar leeft en gebeurt. Waar de drijfveren van de partijen uit die netwerken zitten, en hoe we vanuit het MIRT Onderzoek bij die drijfveren kunnen aansluiten om de ambities (bereikbaarheid A2) te verwezenlijken. Dat wil ook zeggen dat we (nog) niet proberen deze partijen 'uit hun netwerk' te halen en bij ons aan te laten sluiten door bijvoorbeeld brede oplopen met stakeholders te organiseren. Onze ervaring met brede, grote oplopen uit andere MIRT Onderzoeken geeft ons het inzicht dat dit vooral past bij de besluitvormingsgerichte coalitie en een mix met de samenwerkingsgerichte coalitie. Een aantal partijen werkt samen en gaat vanuit die samenwerking de omgeving regisseren.

Kijkend naar de werkwijze van MIRT Onderzoeken, uitgewerkt onder de noemer Meer Bereiken, zijn wij ervan overtuigd dat we veel meer moeten handelen volgens de netwerkgerichte coalitie. Dat betekent niet zelf grote oplopen organiseren, maar juist een verbinding te leggen met netwerken waarbinnen initiatieven gelden die bijdragen aan de eigen ambities. Koppelkansen met unusual stakeholders zijn er alleen op plekken waar voor die stakeholders relevante issues spelen. Dat is niet via oplopen georganiseerd door gemeente, provincie en ministerie, maar in bijeenkomsten die zij zelf organiseren.

Verkenners infiltreren in netwerken

Vandaar dat we in het MIRT Onderzoek hebben gewerkt met verkenners die kunnen bijdragen aan het MIRT Onderzoek. Zij kennen netwerken die misschien relevant zijn en verkennen en brengen in wat daar relevante issues zijn om die vervolgens daar waar mogelijk te koppelen aan het bereikbaarheidsvraagstuk. Daarbij zijn de verkenners geen 'afgevaardigden of formele vertegenwoordiging' van het MIRT Onderzoek. Ze staan objectief, ongebonden en nieuwsgierig in de netwerken. De verkenners leveren op deze manier een belangrijke bijdrage aan de betrokkenheid van stakeholders (en zoeken daarin vooral naar de shareholders).

We hebben vier verkenners benaderd, ieder vanuit een andere invalshoek: gebruikers, smart mobility, werkgevers en werknemers en logistiek. Daarbij kozen we voor de insteek dat het moest gaan om mensen die al in de omgeving bekend zijn (een goed netwerk hebben). Bij het benaderen gaven we aan dat het om een aanpak ging die niet vast lag, maar waar we samen met de verkenners werkende weg wilden ervaren hoe dit aan te pakken.

De verkennersaanpak was zeker in het begin een zoektocht. Voor de verkenners was het zoeken naar hun rol en voor iedereen was het zoeken naar interessante oplossingsrichtingen passend bij het vraagstuk. Daardoor kwam in het begin de aanpak langzaam op gang. Wat erg hielp was de fase waarin de probleemanalyse bijna was afgerond. Op dat moment is er concrete inhoud waarop geanticipeerd kan worden. De problematiek werd meer helder en van daaruit ontstaan dan ook denkrichtingen.

De verkenners zijn overigens niet alleen ingezet om inhoudelijk mee te denken, maar hebben ook meegedacht over het proces, te betrekken partijen en de invulling van de vervolgaanpak (hoe om te gaan met adaptiviteit en governance).

Doorontwikkelen experiment

De verkennersaanpak beschouwen we als een experiment waarbij de eerste keer dat het is ingezet, vraagt om een vervolg. Daarbij kan de aanpak ook doorontwikkeld

worden. Zo zijn er nu verkenners gevraagd die al goed in de materie zitten met een netwerk in het onderzoeksgebied. Interessante vraag is wat het effect is als dat wordt aangevuld met verkenners die juist wat onbekender zijn met de materie en/of de regio. Zij kunnen wellicht met meer verwondering 'infiltreren' in de netwerken en wat er gebeurt in de regio en vanuit het onbekende verbanden leggen. De keuze voor de meer bekendere verkenners was omdat zij efficiënt kunnen meedenken (zij zitten al in de netwerken). Voor verkenners uit een andere omgeving is het arbeidsintensiever, maar wellicht wel de moeite waard om tot bredere/andere oplossingsrichtingen te komen.

Gericht contact is de sleutel

Wat goed heeft gewerkt in de verkennersaanpak is het gerichte contact. Door een aantal keer in gesprek te gaan met de verkenners, soms gezamenlijk, soms bilateraal, ontstaat er ruimte voor een inhoudelijk diepgaandere wisselwerking over de kennis en ideeën die de verkenners hebben en de resultaten van het onderzoek. Dat helpt aan beide kanten, want de ideeën van de verkenners worden beter begrepen en de verkenners komen met ideeën passend bij de specifieke situatie.

Het principe van het gerichte contact hebben we ook toegepast in andere interacties met de omgeving. Bijvoorbeeld door innovatietafels te organiseren rond diverse thema's (smart mobility, OV en MaaS, goederenvervoer) met een select gezelschap (ongeveer zes deelnemers per innovatietafel) om op die manier deelnemers fundamenteeler aan het woord te laten en meer de verdieping te zoeken. De activiteit met de meeste deelnemers was een deskundigendag (ongeveer 50 deelnemers), maar ook die was met een gerichte insteek; niet iedereen overall over mee laten praten, maar mensen afhankelijk van hun kennis en ervaring gericht uitnodigen voor specifieke deelsessies. Daarbij zijn we ook steeds op zoek gegaan naar de aansluitmogelijkheden bij bestaande programma's (SmartwayZ, Brabant Mobiliteitsnetwerk, Gelderse programma van snelfietsroutes). Ook op die manier is het samenwerken vorm te geven en zijn koppelkansen juist in te bedden op de plekken waar al wat gebeurt.

Het voornemen is om de gerichte aanpak ook in het vervolg vast te houden. Het MIRT Onderzoek is afgerond, maar de bedoeling is om het samenhangende pakket van quick wins en oplossingsrichtingen op adaptieve wijze te realiseren. Ook dan wordt verder gewerkt met de verkenners, iets dat zij zelf ook graag doen. Idee is om dan nog specifiek hun netwerk aan te spreken door specifieke uitwerkingen te bespreken in bijeenkomsten of overleggen binnen hun netwerk en verder op zoek te gaan naar coalities.

4. Maatwerk bieden door slimme oplossingen

Innovaties zorgen voor een transitie in mobiliteit. Dit maakt dat we minder dan voorheen weten hoe de opgaven zich ontwikkelen en welke kansen er ontstaan. De probleemanalyse geeft aan dat er niet gewacht kan worden op de mobiliteitstransitie, maar dat een samenhangend en adaptief pakket van quick wins en oplossingsrichtingen noodzakelijk zijn. Er blijkt namelijk dat het knelpunt de komende jaren verder groeit. Het lastige van planvorming in deze tijd is dat het lastig inschatten is hoe en in welk tempo nieuwe ontwikkelingen zich voltrekken, maar de kans is groot dat er een fundamentele transitie in de wereld van mobiliteit plaats vindt. Planprocedures duren gemiddeld 11 jaar, maar in 2028 is een rijstrook erbij misschien helemaal niet de oplossing. In het MIRT Onderzoek A2 knooppunt Deil – 's-Hertogenbosch – knooppunt Vught hebben we gezocht naar een pakket dat bestaat uit:

- Quick wins die voor de korte termijn een oplossing bieden en tevens anticiperen op nieuwe ontwikkelingen;
- Oplossingsrichtingen die met de kennis van nu vooral een denkrichting zijn;

- Samenhang tussen de oplossingsrichtingen per termijn (kort, middellang en lang), maar ook door de tijd heen (een quick win met een relatie richting een mogelijk alternatief in een verkenning/planstudie).
- Een adaptieve aanpak door afspraken te maken over de wijze waarop het pakket nader invulling krijgt en uiteindelijk gerealiseerd wordt.

MIRT Onderzoek A2: Een adaptief en samenhangend pakket op basis van de vijf i's
 Er is gekozen voor een adaptief pakket aan oplossingsrichtingen en quick wins voor de korte, middellange en lange termijn. Zo kan ook rekening worden gehouden met onzekerheden en nieuwe ontwikkelingen. Uitgangspunt hierbij is dat pas voor ingrepen in de infrastructuur (de vijfde i) wordt gekozen als maatregelen uit de eerste vier i's het probleem onvoldoende oplossen.

- *Korte en middellange termijn*

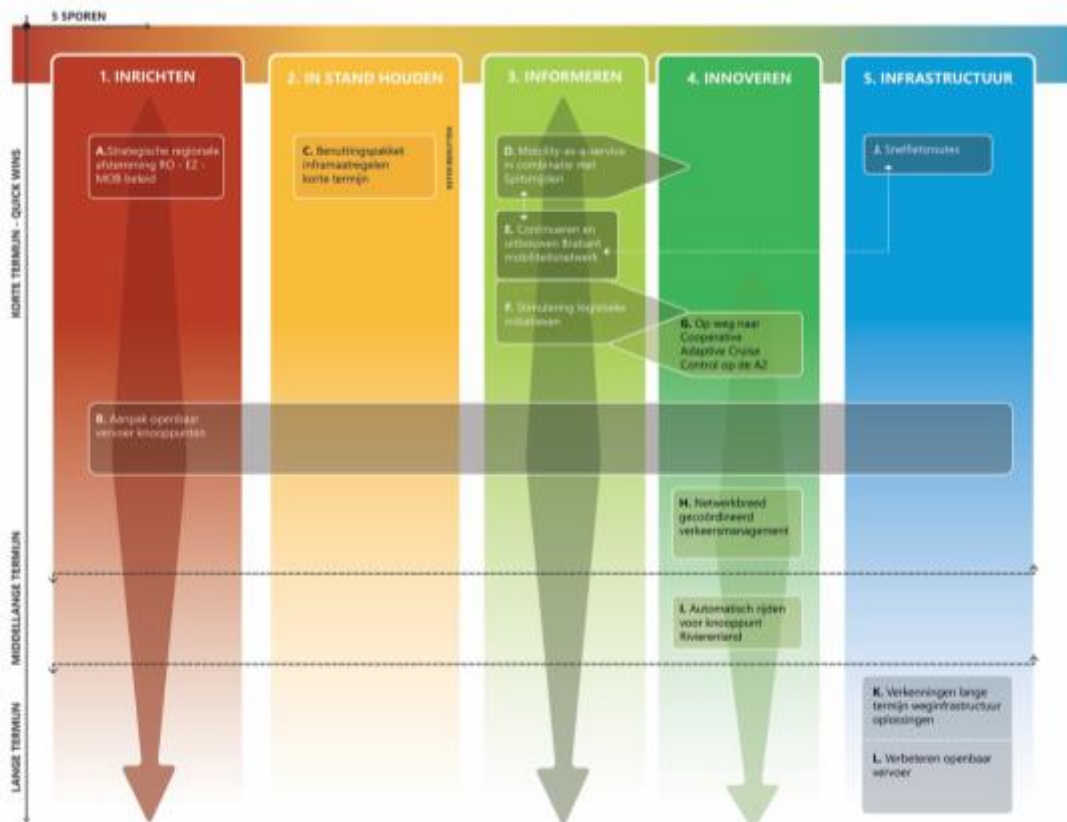
De inhoud van dit pakket is voor een belangrijk deel gebaseerd op de observatie dat op zowel korte als middellange termijn alle zeilen bijgezet moeten worden om verergering van het probleem te voorkomen.

Op korte termijn zijn er twee kansrijke oplossingsrichtingen om iets te doen aan de doorstroming op de A2: kleine infrastructurele benuttingsmaatregelen op de A2 zelf en beïnvloeden van de vraag.

Op de middellange termijn is de intentie een vraaggerichte aanpak door te zetten met als doen de groei van het autoverkeer structureel naar beneden af te buigen. Op de middellange termijn komen meer innovatieve oplossingsrichtingen in beeld.

- *Lange termijn*

Op de lange termijn biedt een goede ruimtelijke en vraaggerichte aanpak de basis om de groei op het regionale en landelijke schaalniveau deels los te koppelen van de groei van het autoverkeer. Daarmee wordt de opgave op de weg beheersbaar en kan die langjarig en duurzaam opgelost worden.



Figuur 4: Pakket aan quick wins en oplossingsrichtingen

Door bestuurders is nadrukkelijk opdracht gegeven om niet alleen tot oplossingsrichtingen voor de langere termijn te komen, maar ook quick wins uit te werken die in de komende drie jaar al hun effect hebben. Het heeft geleid tot een aantal quick wins die er samen voor zorgen dat de verdere mobiliteitsgroei op de A2 afvlakt zodat het huidige probleem niet binnen drie jaar nog groter wordt. Er is een pakket ontwikkeld gerangschikt volgens de vijf I's (Inrichten, In stand houden, Informeren, Innoveren, Infrastructuur). Daarin is onder andere voor de I's informeren en innoveren geanticipeerd om nieuwe ontwikkelingen in slimme mobiliteit, bijvoorbeeld door een quick win voor mobility-as-a-service (MaaS) gekoppeld aan spitsmijden en de ontwikkeling van adaptive cruise control en zelfrijdend.

De oplossingsrichtingen zijn vooral een denkrichting. Met de kennis van nu zijn globale oplossingen uitgewerkt waarbij in de verdere uitwerking nadrukkelijk de oogkleppen af blijven. Het gaat erom te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Dat betekent dat nieuwe mogelijkheden meegenomen worden in de verdere uitwerking (en de oplossing daarmee kan veranderen) en dat ook de ontwikkeling van de mobiliteit meegenomen blijft worden; past de oplossing nog steeds bij de problematiek.

Er zijn ook quick wins, bijvoorbeeld rond adaptive cruise control, die vooral een ontwikkelrichting inzetten. Het gaat erom te bepalen wat er op dat vlak nu gedaan kan worden en ondertussen in de verdere planuitwerking voor de middellange en lange termijn mee te nemen hoe die quick wins uitpakken en zich verder kunnen ontwikkelen. Daarmee is het essentieel interactie te houden tussen wat de komende jaren wordt gerealiseerd en het verdere onderzoek en de uitwerking van latere oplossingsrichtingen. Bovenstaande vraagt echt om een adaptieve aanpak. Het is belangrijk flexibel te zijn in de realisatie, zowel qua timing als qua aanpassend vermogen van de oplossingsrichtingen. Dit vraagt een adaptieve samenwerking en commitment en betrokkenheid op langere termijn, waarbij het ook belangrijk is de totale verzameling van activiteiten in samenhang aan te sturen om de doorstroming op de A2 te verbeteren. Alleen op die manier blijft de samenhang en het gedachtegoed van het samenhangende pakket van kracht. Daarbij hebben wij de onderstaande sturingsprincipes centraal gesteld:

Tussentijdse toetsing op de ambities en doelen

Voor een groep mensen of organisaties die gezamenlijk iets willen bereiken rond een opgave, vormt de ambitie die ze daarvoor hebben vaak de brandstof (het commitment) om mee te doen. Het is daarom belangrijk tussentijds te toetsen of de ambities nog in lijn liggen met elkaar en zo nodig zaken te heroverwegen. Indien dit niet actief wordt gedaan, bestaat de kans dat de beweging in het adaptieve, samenhangende pakket verloren gaat. In dit geval gaat het om de tussentijdse toetsing op het doel 'verbeteringen doorstroming op de A2', zodat op basis daarvan een bepaalde aanpak kan worden heroverwogen. Het gaat erom dat de ambities en doelstellingen vastliggen, maar dat de weg ernaartoe adaptief is.

Anticiperen op ontwikkelingen en koppelkansen

Naast tussentijdse toetsing is een effectief samenspel tussen de betrokken partijen noodzakelijk. Voor een effectief samenspel is het belangrijk dat betrokken organisaties openstaan voor andere organisaties en bekijken wie waarbij kan helpen. Maar het gaat ook over kijken wat er buiten in de omgeving leeft en proberen daarop aan te sluiten. Door gericht te zijn op de externe dynamiek kan in de tijd worden geanticipeerd op ontwikkelingen en koppelkansen.

Gezamenlijke besluitvorming met bijbehorende coördinatie en afstemming

Om te kunnen sturen op een breed gedragen resultaat is het van belang een structuur van coördinatie, afstemming en gezamenlijke besluitvorming mogelijk te maken. Met name met het oog op het kunnen heroverwegen van de ambitie is het belangrijk om

duidelijke participatie- en besluitvormingsmomenten af te spreken. Daarnaast is het essentieel om te bepalen wie de verschillende belangen wegen, de koers uitstippelen en uiteindelijk de knoop doorhakken.

Bij alle drie de principes geldt dat de samenhang en het gedachtegoed van het pakket bewaakt moet worden. De kracht van het pakket zit in het onderlinge verband tussen de activiteiten.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit MIRT Onderzoek is er door de korte tijd die beschikbaar was een aanpak in sprints en integratiedagen gekozen. Vanwege de korte doorlooptijd blijft iedereen bij de les en integraal kijken (naar het eindresultaat). Dit gaat niet ten koste van de kwaliteit. Sterker nog, mensen krijgen de kans om intensiever betrokken te zijn en dat verhoogt het energieniveau van het proces. Deze aanpak pakte goed uit en is daarom aan te raden in volgende MIRT Onderzoeken.

Gerichtheid is een belangrijk sleutelwoord in de aanpak. Het gaat om gericht werken en dat op z'n tijd integreren. Het gaat om gericht stakeholders benaderen. Het gaat om tot een gericht pakket te komen, waarbij er aangejaagd door de quick wins net wat verder wordt doorgedacht over de oplossingsrichtingen. Die gerichtheid, gedwongen door de bestuurlijke opdracht, heeft tot een succesvol MIRT Onderzoek geleid.

Blijf in de toekomst partijen gericht benaderen, doe het op maat. De uitdaging blijft om tot echt vernieuwende oplossingen te komen met 'unusual' coalities. Daar moet nog op doorontwikkeld worden. Instrumenten als design thinking en customer journeys kunnen daar nog ondersteunend in zijn.

De opgave voor het MIRT is dat er een adaptieve verkenning gaat ontstaan waarbij de lange termijn van het MIRT en korte termijn van quick wins worden gekoppeld. Dit is al in gang gezet door de werkwijze van Beter Benutten in het MIRT te integreren met meer plek voor de korte termijn-aanpak. Het pakket is daar een invulling van, maar roept ook juist op om de MIRT-systematiek daar meer op aan te passen.

Literatuur

de Jong, M. (2016). Adaptief samenwerken in verschillende coalities. *SOMSAMMAG*.
Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2014). *Meer bereiken*. Pijnacker: Telstar Media.
van Solingen, R., & Rustenburg, E. (2016). *De kracht van scrum*. Pearson Benelux B.V.