

Smart Mobility - Van idee naar implementatie

Anna Beerekamp – Vervoerregio Amsterdam – a.beerekamp@vervoerregio.nl

Erik Timmermans – GoudappelCoffeng – etimmermans@goudappel.nl

Martijn de Kievit - GoudappelCoffeng – mdkievit@goudappel.nl

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 21 en 22 november 2019, Leuven

Samenvatting

In Nederland worden op het gebied van Smart Mobility veel verschillende pilots uitgevoerd. Ook binnen de metropoolregio Amsterdam is deze tendens gesignaleerd. Daarbij heeft het Smart Mobility programma zich echter de vraag gesteld 'hoe komt een projectleider van een succesvolle pilot naar een succesvolle implementatie'. Met andere woorden hoe kom ik van een idee tot implementatie. In samenwerking met Goudappel Coffeng heeft dit geleid tot het schrijven van een handboek met daarin een stappenschema en verschillende adviezen welke aspecten in welke fase van het stappenschema in ieder geval in ogenschouw genomen moeten worden. Om tot dit resultaat te komen is geput uit eerdere evaluatierapporten, interviews en literatuur die in een interactief en digitaal handboek zijn vormgegeven. Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat typering van pilots alsmede de te hanteren inkoopvormen van wezenlijk belang zijn om succesvol tot implementatie te komen. Een opvallende observatie daarbij was dat de techniek die gepilot wordt soms de grootste drempel vormt om naar implementatie te komen.

1. Aanleiding & achtergrond

Binnen de MRA wordt de positieve bijdrage van Smart Mobility aan bereikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid onderkend. Om deze positieve bijdrage te kunnen realiseren scheidt de MRA voorwaarden om innovaties te laten leiden tot daadwerkelijke inbedding en toepassing. Als onderdeel van het scheppen van deze voorwaarden is, in overleg met de partners van het Smart Mobility programma, bekeken hoe de daadwerkelijke inbedding en toepassing ondersteund kan worden. Een belangrijke vraag daarbij was: 'hoe komt een projectleider van een succesvolle pilot naar een succesvolle implementatie'. Anders gezegd: 'hoe komt men van idee tot implementatie'. In dit paper geven een overzicht van het gemaakte handboek dat projectleiders richting geeft in het uitvoeren van pilots. We besteden in het paper aandacht aan de fasen die in het stappenschema zijn opgenomen, de randvoorwaarden die reeds geïdentificeerd zijn en geven de top 10 adviezen. We sluiten af met een korte reflectie paragraaf.

Het handboek is het resultaat van een proces waarin evaluaties van pilots, interviews met personen en literatuuronderzoek zijn gecombineerd. Zie de bijlage voor een bronnenoverzicht. Het handboek is ingedeeld in zes min of meer chronologische stappen die een projectleider van een pilot doorloopt en sluit af bij het bepalen welke vervolgstappen gezet kunnen worden richting implementatie naar regulier beheer en gebruik. Het handboek speelt zoveel mogelijk in op kennis- en ervaring van de gebruiker. Voorafgaand aan het stappenproces start het handboek met een aantal algemene adviezen en context over bijvoorbeeld inkoop en contractvormen. Hier hebben we ook een top 10 van adviezen opgenomen. Aan het einde staan een aantal informatie bronnen ter inspiratie bij het vormgeven van een pilot.

2. Randvoorwaarden

Bij het identificeren van uitgevoerde pilots kwamen een drietal zaken telkens aan bod als randvoorwaardelijk voor het uitvoeren van een pilot. Dit was het doel van de pilot (gevat in de typering), de gebruikte inkoopvormen (en de daaraan ten grondslag liggende keuzes voor de relatie overheid-markt) en de techniek zelf. De eerste twee lichten we hieronder kort toe.

Over de techniek is opgevallen dat de techniek zelf vaak een grote barrière was om tot implementatie te komen. Concreet bedoelen we daarmee dat de techniek grote beloften met zich meebracht, maar die niet altijd waar kon maken waardoor het uiteindelijke resultaat van de pilot niet tot implementatie kon komen.

2.1 Typering van pilots

Uit de inventarisatie is naar voren gekomen dat pilots verschillende doelen kunnen dienen. Het overzicht bestaat uit het type pilots die we zijn tegenkomen, zonder daarbij uitputtend te zijn. De complexiteit per type pilot en daarmee welke items relevant zijn om mee te nemen hangt ook sterk af van de hoeveelheid betrokken stakeholders en de bestaande marktordening. Met andere woorden, ook een pilot met een leerdoel in een complexe omgeving met betrokkenheid van meerdere organisaties en verschillende marktpartijen kan net zo complex zijn als een pilot met als doel implementatie in een kleine gemeente met een beperkte hoeveelheid assets. We willen benadrukken dat het vaststellen van het doel van de pilot en het daaraan vasthouden aanbeveling verdient.

In het handboek wordt geen onderscheid gemaakt naar welke lessen relevant zijn voor welk type pilots omdat deze verscheidenheid te groot is om hier eenduidig mee om te gaan. Wel kan je stellen dat bijvoorbeeld bepaalde categorieën minder relevant zullen zijn bij bepaalde type pilots, waarbij we uitgaan van de expertise van de projectleider om dit op waarde te schatten.

- *Pilots met een leerdoel* – deze pilots ontstaan uit de behoefte om te kijken wat voor- en nadelen, kosten en baten en implementatierisico's zijn van nieuwe technieken. Het gaat hierbij vaak niet om een keuze voor een implementatie maar om pilots met een exploratief karakter waarbij verschillende zaken geprobeerd worden.
- *Pilots met een beleidsdoel* – deze pilots kenmerken zich door een wijdverbreidheid aan techniek, omdat het op innovatieve wijze realiseren van een beleidsdoel het belangrijkste is. De wijze van realisatie van het beleidsdoel wordt vaak aan de marktpartijen overgelaten om de meerwaarde van hun innovaties aan te tonen.
- *Pilots met een implementatiedoel* – deze pilots maken een expliciete keuze voor een bepaalde techniek of innovatie en richten zich op de vraag hoe dit het beste geïmplementeerd kan worden binnen een bestaande organisatie. Deze pilots zijn erg complex omdat je hierbij met interne & externe stakeholders te maken hebt, er keuzes gemaakt moeten worden voor de relatie met de markt en dat het resultaat moet leiden tot bestuurlijke besluitvorming.

2.2 *Inkoopvormen*

Bij de start van een pilot worden (vaak impliciet) keuzes gemaakt over het doel van de pilot. Voorbeelden zijn alleen leren vanuit een specifiek perspectief, verdere technologische ontwikkeling of het onderzoeken van mogelijke implementaties van nieuwe technieken. Stakeholders die een pilot starten realiseren zich niet altijd dat hier ook een keuze over een mogelijke implementatie na afronding van de pilot bij hoort. Vaak gaat het hier om de rolverdeling tussen overheid en markt na implementatie. Denk hierbij aan een product (of dienst) dat straks door de overheid via reguliere kanalen ingekocht wordt of gaat het in de pilot en daarna om een innovatieve aanbesteding waarmee uiteindelijk ook tot inkoop wordt overgegaan, maar dan op innovatieve wijze. Voor verschillende typen pilots zijn verschillende contractvormen en afspraken tussen markt en overheid noodzakelijk.

Binnen Nederland is het expertisecentrum aanbesteden PIANOo in het leven geroepen om inkopers te assisteren bij het slim inkopen van innovaties. Het internationale P4ITS project heeft gekoppeld aan de TRL niveau's van NASA een onderscheid gemaakt naar 4 categorieën van het inkopen van innovaties:

- Inkoop van innovatie zelf,
- Innovatie partnerschap met een innovatie component,
- Innovatiepartnerschap zonder innovatie component en
- Regulier inkoop

Voor deze vier categorieën zijn vervolgens ook weer verschillende vormen van aanbestedingen van toepassing. Zie voor meer informatie bijvoorbeeld de innovatiekoffer van het expertisecentrum PIANOo (<http://www.innovatiekoffer.nl/>).

3. Stappenplan

Het handboek is opgebouwd op basis van 6 min of meer chronologische stappen die middels een vraag aangeven wat het focuspunt van de stap is. Hieronder lichten we de stappen en welke onderwerpen hierin aan bod komen kort toe.

De stappen zijn:

- 1) Idee – Hoe kan ik mijn goede idee tot implementatie brengen
- 2) Start – We gaan een pilot doen hoe start ik hiermee?
- 3) Ontwikkeling – Welke voorbereidingen moet ik treffen voor ene pilot?
- 4) Uitvoering – Waar oet ik tijdens mij npilot allemaal rekening mee houden?
- 5) Afronding – De pilot is klaar, wat moet ik doen voor het vervolg?
- 6) Vervolg – Hoe ga ik nu verder?

Stappenschema Pilots



3.1 Idee

In de ideefase realiseer je je wat een pilot is en of het starten van een pilot bij jouw idee past. Waarop ligt de nadruk van de pilot: leren, demonstreren of opschalen?

3.2 Start

Tijdens de start van de pilot moet je rekening houden met een aantal aspecten om een goede start te maken. Denk daarbij aan beleidsdoelstellingen om bij aan te sluiten, het organiseren van draagvlak bij verschillende betrokken partijen (bijvoorbeeld de beheerorganisatie die jouw idee moet gaan implementeren), maar ook de financiering

moet geregeld zijn. Het belangrijkste is misschien wel het doel van je pilot, en wat je wilt bereiken en wanneer dit doel gehaald is.

3.3 Ontwikkeling

Voor succesvolle implementatie moet je je pilot goed voorbereiden, daarbij gaat het niet alleen om het maken van een goed projectplan. Ook het betrekken van de juiste stakeholders die met jouw pilot te maken krijgen en bijvoorbeeld het werven van deelnemers zijn een onderdeel. Ontwikkel een business case die interessant is voor de partijen waar je mee zult gaan (moeten) werken. Verdiep je niet alleen in de financiering van de pilot, maar ook in de mogelijke financiering van implementatie en beheer.

Houd er rekening mee dat gedurende de ontwikkeling je plan af gaat wijken van je eerste blauwdruk. Peil je idee voortdurend bij de gebruikers. Daarnaast moet je in deze fase ook gaan definiëren hoe je wilt evalueren, welke data je daarvoor nodig hebt en hoe je die gaat verzamelen.

3.4 Uitvoering

Bij de echte start van je pilot gaat het gebeuren: in de praktijk toetsen hoe goed je idee daadwerkelijk is en hoe het uit gaat pakken. Dat betekent je doelstelling bewaken, bijsturen wanneer nodig of stoppen als het niet werkt.

Belangrijk in deze fase is het monitoren van de omgeving en je stakeholders betrokken houden. Houd je pilot dusdanig transparant dat partijen meegenomen kunnen worden in het proces. Laat alle partijen regelmatig de voortgang zien. In deze fase kunnen ook privacy of juridische aspecten om de hoek komen kijken.

Maak van een middel geen doel en blijf streven naar een werkomgeving waarin mislukking ook een uitkomst kan zijn.

3.5 Afronding

De pilot is afgerond en alles is weer in de oorspronkelijke situatie teruggebracht. Je kan gaan evalueren wat de uitkomsten zijn en objectief beoordelen of je de doelstelling van je pilot gehaald hebt.

Gooi de resultaten van je pilot niet over de schutting; zorg voor een warme overdracht en steek moeite in het laten landen en up-to-date houden van opgedane kennis en expertise. De pilot leeft bij de uitvoerders ervan, terwijl buitenstaanders overtuigd dienen te worden. Behoud realistische verwachtingen over de opschaalbaarheid.

3.6 Vervolg

Tot welke beslisinformatie leidt de uitkomst van je pilot, ga je over tot implementatie of moet er nog meer onderzoek verricht worden? En aan wie draag je dit over? De paragraaf Vervolg heeft geen factoren. Dit handboek loopt namelijk door tot het einde van de pilot. Daarmee heb je hebt daarmee het einde van het handboek bereikt.

4. Adviezen

Naast alle succesfactoren en leerervaringen hebben we ook een top 10 opgesteld waarmee we aan willen geven wat naar onze mening de belangrijkste succesfactoren of leerervaringen zijn die we uit de verschillende bronnen naar boven hebben gehaald.

Onze top 10:

- 1) Bedenk dat een pilot op maatschappelijke weerstand kan stuiten.
- 2) Vermijd cultuur waarin fouten niet toegegeven mogen worden.
- 3) Peil voortijdig wat marktpartijen interessante business cases vinden. Een partij kan bijvoorbeeld verder zijn met ontwikkeling dan jij denkt, waardoor ze geen interesse meer hebben in het uitproberen van een innovatie in de praktijk.
- 4) Een goede analyse van de huidige situatie versus wat de nieuwe technologie nodig heeft of vanuit gaat maakt of breekt een pilot. Houd er rekening dat je de basis niet teveel hoeft te moeten aanpassen om de nieuwe technologie te implementeren.
- 5) Durf ook onderdelen uit te besteden aan andere partijen die meer kennis en een betere specialisatie hebben. Bij teveel hooi op de vork kan je pilot verzanden.
- 6) Succesvol opschalen lukt vaak alleen als er een duidelijke launching customer is. Dus er moet dan een partij zijn die het product afneemt, nadat begonnen is met een investering.
- 7) Kies het soort pilot (leren, beleid, of implementatie) wat je wilt hebben en richt je organisatie en stakeholders daar ook op in.
- 8) Houd er rekening dat de bestaande beheerorganisatie niet zomaar innovatieve ontwikkelingen overneemt door de verschillende taal van werkvloer, managers en consultants zorg dus als je na je pilot wilt implementeren dat je de beheerorganisatie meeneemt in je pilot.
- 9) Bekijk zaken zoveel mogelijk vanuit perspectief van de gebruiker. Laat niet alleen de gebruikers testen, neem hun ervaringen ook mee in het bijstellen van je doel en pilot.
- 10) Maak aan het begin duidelijk dat projectbudget iets anders is dan beheerbudget. Dus: Of organiseer gelijk een totaalbudget, of stel na het project eerst een beheerbudget veilig voor uitrol.

5. Wat leren we hier van?

Met deze adviezen en dit handboek ben je als projectleider een aardig eind op weg om een goed idee tot implementatie te brengen. Maar nog lang niet alle uitdagingen staan in het handboek beschreven. De vraag is ook of pilots als innovatieve onderzoeksmethode gezien kunnen worden of dat ze eigenlijk al standaard onderdeel zijn van het beleidsproces. Daarnaast worden pilot vaak gezien als geldverslindende projecten waar de belastingbetaler weinig baat bij heeft, hoe kan je daar precies mee omgaan. En als laatste zien we vaak een spanning tussen het uitvoeren van een pilot en het risico dat de innovatie met zich meebrengt voor de bestaande organisatie. Maar er zijn vast nog meer onderwerpen die wij nog niet gezien hebben, maar waarover we graag met jullie in gesprek gaan.

Literatuur of Referenties [Opmaakstijl Kop 4: Verdana 10 pt vet, ongenummerd]

- BLADE: Consolidated recommendations dealing with risks and legal aspects, TNO, RWS & FuA.
- Eindrapportage evaluatie wegkant, Arcadis
- Evaluatie PPA Zuid-Oost Fase 2, Twynstra Gudde & MuConsult
- Evaluatie spookfiles A58, DTV Consultants
- Evaluatie eerste proef PPA Zuidoost, Twynstra Gudde & MuConsult
- Eindrapport Evaluatie Praktijkproef Amsterdam IN CAR – Perceel evenementen Verkeer, TNO & ARS
- Evaluatie Brabant in Car, Goudappel Coffeng
- Paradox van de proef, Jaap Groeneveld
- Spookfiles A58, resultaten en leerpunten, Provincie Noord-Brabant
- Zelfrijdend Vervoer IJburg, Goudappel Coffeng