

Samen slim op weg naar een veiliger en schoner verkeer- en vervoersysteem.

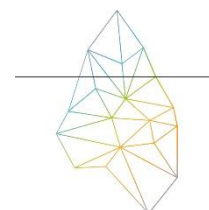
Een perspectief voor betere samenwerking tussen DGMO en RWS.

Folkert Bloembergen

Juli 2019

Begeleider: Jaap Schaveling

Eindopdracht Kernprogramma Neerlands Diep 17-19



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Samenvatting

De te verkennen "kwestie" als onderdeel van mijn leergang bij het Kernprogramma 17-19 van het Neerlands Diep luidt als volgt: "De moeizame samenwerking tussen Rijkswaterstaat (RWS) en DG Mobiliteit (DGMo), binnen het Ministerie van I&W, op het beleidsterrein van slimme mobiliteit binnen het domein verkeersmanagement (VM)." Wat kan ik vanuit mijn positie als project manager van RWS Talking Traffic beïnvloeden om de samenwerking te verbeteren? Voor mijn onderzoek kijk ik vooral vanuit een systemisch perspectief naar de kwestie.

De volgende incidenten zijn exemplarisch voor de kwestie: gedoe over toewijzing projectbudgetten, sturing langs twee lijnen: lijn én vernieuwing en de lijn komt pas in beweging bij een expliciete vraag en maakt geen haast.

De volgende patronen of samenwerkings archetypen worden onderkend waardoor de ongewenste incidenten ontstaan en in stand blijven. Regelmatig wordt gekozen voor "lapmiddelen" zoals een 24 uur sessie om samenwerking te verbeteren terwijl dit juist bijdroeg aan de moeizame verhoudingen. "Verslaving" (aan dagelijkse operaties) waardoor er geen mentale ruimte kan ontstaan voor vernieuwing. En "onbedoelde tegenstrevers" waarbij actie van de één tot onbegrip bij de andere samenwerkingspartner leidt.

De volgende drijvende krachten zorgen ervoor dat situatie in stand blijft:

1. De sterke formele scheiding tussen de beide organisaties, gecombineerd met de verschillende culturen draagt in belangrijke mate bij aan het ontstaan en in stand houden van de situatie;
2. Cultuurverschillen. Bij RWS is sprake van een realisatie cultuur DGMo als geheel heeft een planvormingscultuur
3. gestolde organisatie die moeilijk in beweging komt
4. geen proces management
5. Eigen geloof als leidraad
6. Geen Persoonlijk meesterschap
7. Teamleren dat zich kenmerkt door defensiemechanismen
8. Verschil in Mentale modellen

Kijkend naar de patronen en drijvende krachten kom ik de synthese van de kwestie. De volgende aspecten dienen aangepakt te worden om tot verbeteringen te komen: te grote afstand tussen de organisaties, verander capaciteit van de organisatie is beperkt en de organisaties handelen te weinig vanuit hun kracht en verantwoordelijkheid.

Op basis van de synthese van de geconstateerde patronen en drijvende krachten kom ik tot een aantal interventies. Hierbij heb ik me vooral gericht op interventies die zich binnen de cirkel van mijn invloed bevinden.

- a. Samenwerking verbeteren door meer interactie tussen DGMo en RWS;
- b. RWS dient meer te werken aan innovatie en ontwikkelprojecten vanuit haar eigen kracht en ruimte;
- c. Integreer de beoogde project opbrengsten met de verbeter doelen van het VM ontwikkelproces.

Inleiding

De kwestie

De te verkennen "kwestie" als onderdeel van mijn leergang bij het Kernprogramma 17-19 van het Neerlands Diep luidt als volgt: "De moeizame samenwerking tussen Rijkswaterstaat (RWS) en DG Mobiliteit (DGMo), binnen het Ministerie van I&W, op het beleidsterrein van slimme mobiliteit¹ binnen het domein verkeersmanagement (VM)²."

De ontwikkelingen van slimme mobiliteit en digitalisering gaan snel en deze hebben (op termijn) grote effecten op de weggebruikers, voertuigen, infrastructuur en de rol van de overheden (wegbeheerders). Er is sprake van een transitie waarbij bestaande rollen en posities in het geding zijn en nieuwe spelers zich aandienen. De maatschappelijke veranderingen als gevolg hiervan roepen nieuwe vragen op voor de politiek, beleid en uitvoering. De innovatie technieken, nieuwe spelers en samenwerkingsvormen bieden kansen om het wegverkeer en de logistiek veiliger, schoner en efficiënter te maken.

Achteraf kan gesteld worden dat met een toezegging door de Minister aan de Tweede Kamer voor een multi modale reisplanner in 2008, het ontwerp slimme mobiliteit een duidelijk profiel kreeg binnen het ministerie. Al snel werden binnen DGMo kansen gezien om een transitie in gang te zetten waarbij de reiziger/weggebruiker zou profiteren van nieuwe informatiediensten voor zijn reis. De transitie betreft in belangrijke mate het verminderen van uitgave aan overheidszijde voor wegkantssystemen zoals digitale informatiepanelen en meer in te zetten op informatie verstrekking aan reizigers via private informatiediensten. RWS zag voor zichzelf een rol in deze transitie omdat men al veiligheid gerelateerde informatie en verkeerinformatie via borden boven en langs de weg verstrekte.

Het ministerie kent sinds de jaren 90 een zeer scherpe scheiding in verantwoordelijkheden tussen de domeinen beleid en uitvoering. DGMo is onderdeel van Beleid, RWS beheert en ontwikkelt de rijkswegen, -vaarwegen en -wateren en zetten in op een duurzame leefomgeving. Verkeersmanagement is één van de hoofdprocessen van RWS. Beleid is opdrachtgever van RWS en RWS heeft een zelfstandige positie om zijn taken uit te voeren. Op het domein VM is al langer sprake van een moeizame samenwerking tussen DGMo en RWS over rol, positie, samenwerkingsvormen, projecten, ontwikkelrichtingen, beleidskeuzes, etc. De continue wederzijdse "houtgreep" tussen Beleid en RWS over genoemde zaken vergt veel energie terwijl tegelijkertijd weinig voortgang wordt geboekt. Althans zo wordt dit ervaren door de betrokkenen. In dit rapport worden de samenwerking en de achterliggende patronen geanalyseerd en voorstellen voor (kleine) interventies gedaan.

In 2015 is DGMo, in samenwerking met provincies en gemeentes het publiek private samenwerkingsverband [Talking Traffic](#)³ gestart. DGMo is, mede namens de gezamenlijke wegbeheerders opdrachtgever richting de private partners. RWS is als partner in 2016 aangesloten door middel van een specifieke opdrachtverlening vanuit DGMo aan RWS. In het project RWS Talking Traffic, waar ik projectmanager van ben, wordt deze opdracht uitgevoerd. Het is een RWS project dat een belangrijke bijdrage levert aan het samenwerkingsverband Talking Traffic.

Mijn eigen betrokkenheid

Sinds 2011 ben ik werkzaam in het domein verkeersmanagement en slimme mobiliteit. Sindsdien heb ik mij in verschillende rollen en diverse samenwerkingsverbanden als projectmanager ingezet om concrete resultaten te boeken vanuit de overtuiging dat innovaties in het domein mobiliteit de wereld veiliger en schoner kunnen maken. En dat we het werk van onze eigen collega's, de weginspecteurs, en andere wegwerkers veiliger kunnen maken met nieuwe technieken en samenwerkingsverbanden.

¹ Een beschrijving van het begrip slimme mobiliteit is opgenomen in bijlage D.

² Het verkeersmanagementproces is beschreven in de bijlage E.

³ Totale gezamenlijk investering over 5 jaar (2016-2020) is 90 M€; 30 M€ decentrale overheden, 30 M€ Rijk en 30 M€ door de private partners.

In samenwerking met provincies en grotere gemeentes is DGMO in 2013 het landelijk programma Talking Traffic gestart om door middel van snelle data levering vanuit publieke verkeersmanagement systemen de informatie voorziening aan de weggebruiker via in car informatie systemen te verbeteren. In 2016 ben ik gevraagd projectmanager⁴ te worden van RWS Talking Traffic. Het programma waarin de RWS activiteiten ten aanzien van Talking Traffic zijn gebundeld.

Vanaf dag één in die rol was de moeizame samenwerking tussen DGMO en RWS voor mij voelbaar, zichtbaar maar ook bespreekbaar. En tot op de dag van vandaag duurt deze voort. Meerdere interventies en personele wisselingen hebben (nog) niet geleid tot een vruchtbare samenwerking. Er is sprake van een gestolde werkwijze aangezien de actoren erg hechten aan hun positie. Voor mijn project brengt dit het risico met zich dat deze moeizame samenwerking de project aanpak, voortgang en resultaten negatief beïnvloedt. Werken voor in feite twee opdrachtgevers die verschillende visies hebben kan een negatieve impact op het project hebben. Daarnaast heb ik er persoonlijk last van in mijn werkrelaties met opdrachtgevers en collega's. Onderschrijven van de visie van DGMO kan leiden tot scheve gezichten bij RWS collega's. RWS beslissingen worden soms met verbazing bekeken bij DGMO. Wat kan ik vanuit mijn positie beïnvloeden om de samenwerking te verbeteren?

Mijn aanpak

Voor mijn onderzoek kijk ik vooral vanuit een systemisch perspectief naar de kwestie. Voor het systeem denken worden de volgende stappen doorlopen: stap 1: benoem de incidenten, stap 2: het verloop van de incidenten, stap 3: kijk naar de kwestie vanuit verschillende perspectieven, formuleer scope en richting gevende vraag, stap 4: identificeer patronen, stap 5: drijvende krachten, stap 6: plan interventies, stap 7: review de resultaten en vooral het proces van de systeemanalyse. Middels het houden van interviews, gesprekken en literatuurstudie heb ik de incidenten en patronen in beeld gebracht.

Stap 1 Incidenten

Uit de gesprekken komen de volgende beelden die de organisaties van elkaar hebben naar voren. Beleid vindt RWS te log en traag. Geeft geen of heel laat antwoorden op de gestelde vragen en neemt zelf te weinig initiatief om vanuit hun kerntaak te innoveren. RWS is van mening dat Beleid niet de juiste vragen stelt en RWS niet betreft bij initiatieven die genomen worden. En beslissingen neemt die RWS direct raken zonder RWS te consulteren. En daarnaast onredelijke eisen stelt bij de opdrachten die gegeven worden. De omgeving, collega wegbeheerders, bedrijven en kennisinstellingen, zien twee organisaties met deskundig en betrokken mensen die het onderling niet altijd met elkaar eens zijn waardoor het voor hen soms moeilijk is om te begrijpen waar de organisatie(s) nu voor staan.

Incidenten

In onderstaande tabel⁵ zijn de belangrijkste incidenten en feiten opgenomen.

Incidenten	Feiten
Geen onderling vertrouwen door langdurige discussies over aanpak, scope en geld voor projecten.	<ul style="list-style-type: none"> - RWS doet niet mee aan de voorbereidende fase van Talking Traffic. - Afgeven budgetgarantie in plaats van budget toewijzing. Verwijzen naar een ander budgetloket. Toewijzen deelbudgetten voor een beperkte scope. - Verschil van inzicht over de te volgen inhoudelijke koers.
Ontevreden lijnorganisatie RWS.	<ul style="list-style-type: none"> - Sturing langs twee lijnen: lijn én vernieuwing; - Lijn komt pas in beweging bij expliciete vraag en maakt geen haast met de opdracht. - Uitvoeren eigen onderzoek door RWS inzake de moeizame samenwerking zonder direct berokkenen

⁴ Zie bijlage A voor een nadere beschrijving en reflectie op mijn eigen rol

⁵ Een nadere beschrijving is opgenomen in bijlage B.

	<ul style="list-style-type: none"> - van DGMO daarbij te betrekken. - Inrichten Smart Mobilty team en koppeling met plan transitie management VM.
Ontevreden opdrachtgevers bij DGMO (als RWS niet of "verkeerd" in beweging komt).	<ul style="list-style-type: none"> - Opzetten eigen programma en projecten door DGMO zoals Talking cars en Talking maps. - Doordrukken vernieuwing via verlaging budget en fte's in SLA. - Opzetten innovatie unit binnen DGMO.
Moeizame onderlinge samenwerking tussen DGMO en RWS door gestold wantrouwen.	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen aanpak kiezen zonder de ander te informeren. - 24 uren sessie om vertrouwen in relatie te herstellen.
"Alleen de neus van de kameel zien"	<ul style="list-style-type: none"> - Te weinig contact momenten in wisselende samenstellingen, veel communiceren per email en formele brief. - 24 uren sessies met volle agenda waardoor de diepgang niet gevonden kan worden.
Ontevreden samenwerkingspartners zowel publiek als privaat.	<ul style="list-style-type: none"> - Brieven van publieke en private partners waarin gevraagd wordt om (inhoudelijke) duidelijkheid. - Afwijzen samenwerking.
Toenemende urgentie in de maatschappij wat leidt tot politieke druk.	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal doden en gewonden stijgt. - Negatieve effecten verkeer worden niet meer geaccepteerd. Vieze lucht, sluip verkeer, vrachtverkeer in steden. - Vraag om open data vanuit logistieke sector.

Tabel 1: belangrijkste incidenten en feiten.

Nadere toelichting ten aanzien van drie incidenten uit de tabel.

a. Gedoe over projectbudgetten

Voor mijn project is op gegeven moment door DGMO een budgetgarantie afgegeven in plaats van budget toewijzing. Deze garantie paste in het geheel niet in de bestaande processen en procedures. Dankzij een gedoog beleid van de budget verantwoordelijke heeft deze constructie stand gehouden. "Men creëert geld dat er niet is". Daarnaast is tijdens het goedkeuringsproces op een gegeven moment verwezen naar een ander budgetloket, waardoor er een nieuw proces diende te worden opgestart om goedkeuring te verkrijgen. Toewijzen deelbudgetten voor een beperkte scope was ook aan de orde. "Laat eerst maar eens zien dat je dit kan waarmaken".

b. Sturing langs twee lijnen: lijn én vernieuwing

Binnen RWS is de vernieuwing in eerste instantie vorm gegeven door een vernieuwingsteam naast de lijn op te richten. Met als doel de buitenwereld binnen te halen en de organisatie in beweging te krijgen. De lijn en vernieuwing kwamen letterlijk tegenover elkaar te staan in de opgave; de directeur voor de vernieuwing moest twee kanten opkijken. "Je staat tussen de olifanten en moet twee kanten op kijken".

c. Lijn komt pas in beweging bij expliciete vraag en maakt geen haast

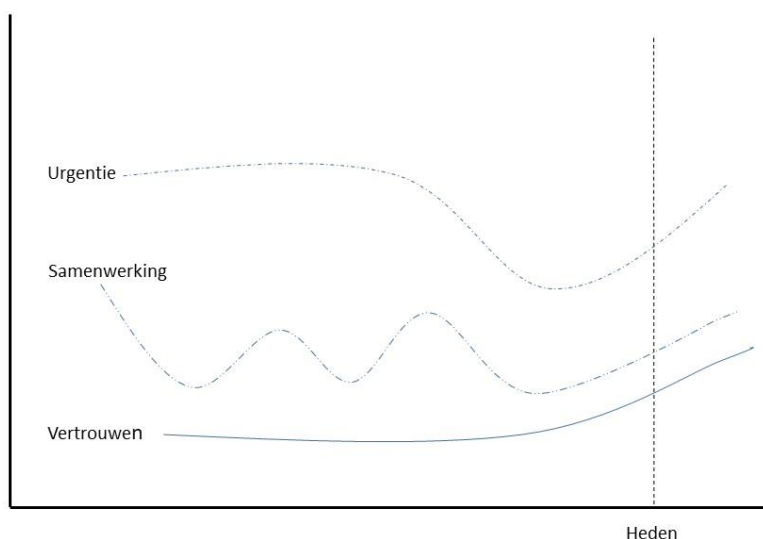
Pas bij een formele vraag van DGMO komt RWS in beweging. Soms wordt er expliciet gevraagd om een formele vraag. Om daarna volledig verstrikt te raken in het uiteindelijk antwoord. "Mechanismes gaan soms volledig tegen elkaar inwerken. Omdat de organisatie dat niet georganiseerd krijgt."

Stap 2 Trends

Het onderwerp vraagt om een relatief snelle omloop tussen beleid en uitvoering om verder te komen. Dit is door de betrokkenen onderkend als belangrijk. Er is op verschillende momenten ook geïnvesteerd in een gezamenlijke agenda en meer onderling vertrouwen. De incidenten zorgen er dan weer voor dat er terugval plaatsvindt. Naast een aantal besluiten gericht op uitvoeringsprojecten, zoals Talking Traffic, was het oprichten van twee specifieke teams voor het onderwerp, in 2018, aan zowel DGMO als RWS zijde een belangrijke stap in de ontwikkeling van het thema. Vanuit een formele opdracht die gegeven is vanuit de lijn wordt er gewerkt aan een innovatie en ontwikkel agenda. Het is nog te vroeg om te zien of dit ook gaat bijdragen aan meer

resultaten. De urgentie voor het onderwerp in de maatschappij is de afgelopen jaren gegroeid. Steeds meer komt de buitenwereld binnen waardoor de druk om te handelen toeneemt.

De volgende trends kunnen onderkend worden.



Figuur 2 trends

Stap 3 Scope en Richtinggevende vraag

Slimme mobiliteit is een breed werkveld. Zelf ben ik verantwoordelijk voor het project RWS Talking Traffic. Het zou op het eerste gezicht logisch zijn om de scope te richten op dat deel aangezien daar de meeste invloed uitgeoefend kan worden. Echter binnen het werkveld is sprake van een grote mate van onderlinge beïnvloeding van de verschillende initiatieven en projecten. Als projectmanager van een project ben je direct actor op het grotere speelveld en heb je als zodanig invloed. Daarom kies ik ervoor om uit te zoomen en de kwestie vanuit het bredere perspectief te beschouwen; de samenwerking ten aanzien van het werkveld slimme mobiliteit binnen het Ministerie van I&W met als actoren DGMO en RWS.

De richtinggevende vragen waar deze systeemanalyse zich op richt zijn:

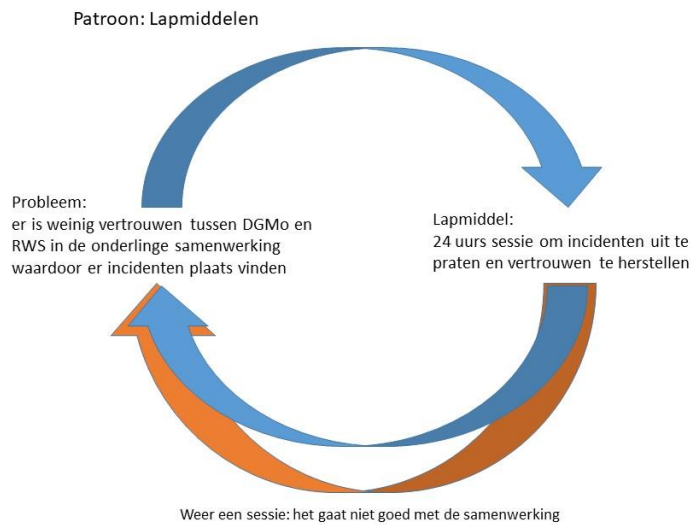
- Waarom komt een goede samenwerking zo moeizaam tot stand?
- Waarom zijn de resultaten beperkt terwijl de urgentie toeneemt en er geïnvesteerd wordt in slimme mobiliteit?

Stap 4 Patronen

De volgende patronen of samenwerkings archetypen kunnen onderkend worden waardoor de ongewenste incidenten ontstaan en in stand blijven.

Patroon 1: *Regelmatig wordt gekozen voor Lapmiddelen*

Een voorbeeld van het patroon lapmiddel is het veel gebruikte interventie middel van de zogenaamde 24 uren sessie. Betrokkenen van beide organisatie gaan met elkaar 24 uur in een hotel zitten om incidenten uit te praten, beterschap te beloven en (opnieuw) koers te zetten met elkaar. Echter deze sessies kregen een terugkerend karakter waarbij de incidenten zich begonnen te herhalen. Door drukke agenda's was de samenstelling wisselend, er werd gesproken vanuit beelden over de ander zonder te vragen naar de "achterkant", het respect voor elkaars rol ontbrak en de follow up was beperkt. Het lukte niet om tot een gezamenlijke agenda te komen. Van de blijvende verandering was geen sprake. De werkwijze bleef in stand. De medewerkers die ook een bijdrage aan het onderwerp leverden maar geen onderdeel waren van de sessies trokken vooral conclusies uit het feit dat er weer een 24 sessie was.

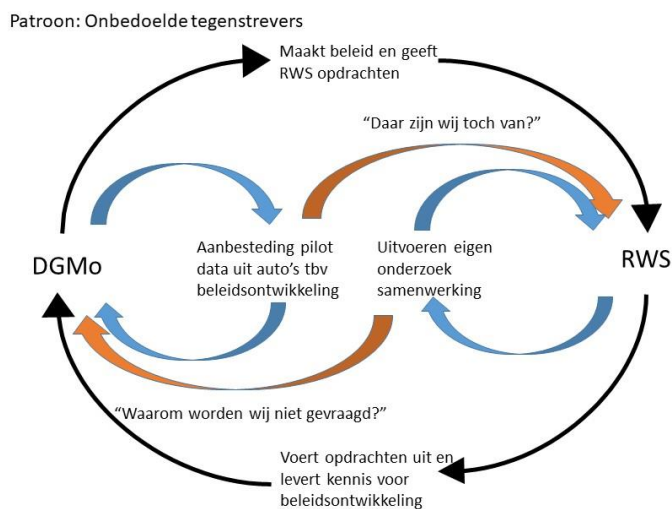


Figuur 3: lapmiddelen

De sessies bleken een lapmiddel en de herhaling gaf aanleiding tot een verslechtering van de verhoudingen zich uitend in steeds minder vertrouwen, terwijl men dat juist met de 24 uren sessies wilde 'oplossen'. Het werd echter alleen maar erger.

Patroon 2: Onbedoelde tegenstrevers

In beide organisatie zijn acties ondernomen die geïnterpreteerd zijn door de andere actoren als een tegenwerking. Zo zijn er door DGMO aanbestedingen opgezet om de markt te betrekken bij de ontwikkeling. RWS zag dit als een inmenging in hun taak en verantwoordelijkheid. Andersom trad die ook op. RWS had afspraken gemaakt met de politie en justitie over toekennen van de BOA status aan RWS inspecteurs. DGMO was van mening dat dit niet had gemogen zonder betrokkenheid van beleid. Dit had een negatieve invloed op de samenwerking. Hierdoor ontwikkelde zich het patroon onbedoelde tegenstrevers: Doordat er gehandeld wordt vanuit de eigen belevingswereld worden soms (onbedoeld) acties ondernomen die de ander als tegenwerking kan interpreteren.



Figuur 4: onbedoelde tegenstrevers

Patroon 3: Verslaving (aan dagelijkse operaties)

RWS-VWM⁶ is zeer sterk gericht op de dagelijkse uitvoering. Bijdragen een veilige doorstroming op de weg op een 24/7 basis. En is daar heel goed in gezien de hoge klant tevredenheidsscore. De operationele processen zijn leidend in het handelen. Men is daarbij sterk gericht op het beter maken van de reeds bestaande werkwijze en heeft te weinig ruimte voor het "anders doen" met nieuwe technieken en arrangementen. De dagelijkse operatie is altijd leidend, men is verslaafd aan het zijn van de "brandweer" die er op afgaat! De groei van het verkeer en de politieke druk dwingt tot het snel doorvoeren van kleine verbeteringen in het proces die direct zichtbare verbeteringen brengen. Er is weinig ruimte om aan vernieuwing te werken. De tijd, capaciteit en mentale ruimte is beperkt.

Stap 5 Drijvende krachten

De volgende drijvende krachten dragen bij aan het ontstaan en in stand houden van de hiervoor beschreven patronen lapmiddelen, verslaving en onbedoelde tegenstrevers .

Drijvende kracht 1: Sterke scheiding vergroot het verschil

De sterke formele scheiding tussen de beide organisaties, gecombineerd met de verschillende culturen draagt in belangrijke mate bij aan het ontstaan en in stand houden van de situatie. Dit wordt door betrokkenen aangegeven. Door de scheiding zijn de (formele) contacten over het onderwerp (te) beperkt waardoor er geen juist beeld over de ander is en er onvoldoende een gemeenschappelijke basis over het onderwerp en de aanpak kan worden gecreëerd. De uitwisseling tussen DGMO en RWS op het onderwerp vindt plaats via een zeer beperkt aantal kanalen zowel formeel als informeel. Veelal wordt een deelprobleem (operationeel/tactisch) op adviseurs niveau afgewikkeld waarna formele bevestiging volgt per brief en/of opdracht. Terwijl er geen uitwisseling plaatsvindt op strategisch niveau om koers te zetten. Sommige lijn functionarissen met slimme mobiliteit in hun portefeuille hebben zelden contact met elkaar. Hiermee wordt "het beste voor onszelf" ondersteunt en krijgt "het beste voor ons samen" te weinig vorm.

Drijvende kracht 2: Cultuurverschillen

Bij RWS is sprake van een realisatie cultuur. Een sterk inhoudelijk gedreven organisatie die de behoefte heeft om excellent te zijn in hun kerntaken. Een drive om "beter" te worden in plaats van "anders" te acteren. Vanuit de opgebouwde kennis is sprake van een "comfortabele" positie waarbij onzekerheden worden uitgesloten. Daarbij is het (extra) moeilijk om de vernieuwing toe te laten immers die brengt vele onzekerheden met zich mee. En dit vanuit meerdere kennisvelden en organisatie onderdelen die ieder hun eigen excellentie nastreven en elkaar moeilijk weten te vinden. Een organisatie die floreert bij een incident of crisis en is dan zeer snel en effectief kan acteren. Daarvan geniet en trots uitstraalt; men is graag (af en toe) brandweerman. Een organisatie waar het woord vaak letterlijk wordt genomen en we genieten van mooie "kunstwerken" die een relevante maatschappelijke bijdrage leveren aan Nederland.

DGMO als geheel heeft een planvormingscultuur, waarbij een klein deel van organisatie ook duidelijke kenmerken heeft van een realisatie cultuur. De organisatie is gericht op de politiek waarbij het belangen spel domineert, proceslogica leidend is en het innemen van een stelling wordt gezien als een begin van een gesprek. In de overtuiging dat wegbeheerders onvoldoende in staat zijn om vanuit hun opdracht zelf te innoveren neemt DGMO zelf de realisatie ter hand van een aantal innovatie trajecten waarbij kenmerken van een realisatie cultuur zichtbaar worden.

Drijvende kracht 3: Gestolde organisatie

De veranderingen komt niet vanzelf tot stand. Sterker nog de structuren en afspraken (KPI's en SLA's⁷) maken het ingewikkeld en tijdrovend om een veranderingen in het formele systeem en processen door de voeren. De disciplinerende werking van deze systemen zijn enorm en hebben ook een invloed op de mensen die er (blijven) werken en het gedrag dat vertoond wordt. (*Cultuur*

⁶VWM- Verkeer en watermanagement, het organisatie onderdeel verantwoordelijk voor verkeersmanagement.

⁷ De afspraken over beheer en onderhoud tussen Beleid en RWS worden vastgelegd in key performance indicatoren (KPI) en service level agreements (SLA). Deze afspraken worden binnen RWS door vertaald naar lagere niveaus.

en gedrag) De organisatie is een tanker die slecht heel langzaam is bij te sturen. (*De organisatie als machine*). Het primaat van de politiek, zorgt als het erop aankomt, voor duidelijke richting in het handelen van de organisatie. Vragen mogen niet meer gesteld worden. Veranderen is geen optie als deze macht van boven komt. Echter als de politieke druk van buiten komt dient er ruimte gevonden te worden om tot een nieuw evenwicht te komen. Waardoor een verandering tot stand kan komen. (*het politieke systeem*). Verandering komen o.a. tot stand door een schokeffect van buiten. Beperkte verbinding met de omgeving waardoor de buitenwereld onvoldoende binnenkomt en geslotenheid om de eigen handelen niet te hoeven delen versterken dit effect. (*organisatie als gesloten systeem*). "Buiten de lijn kleuren" en niet conformeren aan de geldende procedures kan ertoe leiden dat je "door het stof moet" (*organisatie als opvoedkamp*). Tegelijkertijd biedt de organisatie ook veel ruimte om, binnen de bestaande structuren, nieuwe oplossingen te ontwikkelen, werkwijze aan te passen om ruimte te creëren voor innovatief handelen. Ook zijn er ruime opleidingsmogelijkheden waardoor medewerkers zich kunnen ontwikkelen wat bijdraagt aan de verandering. (*organisatie als organisme*). Veranderingen bij wegbeheerders zijn noodzakelijk en onvermijdelijk om de uitdagingen het hoofd te bieden. Maar gezien bovenstaande zullen deze noodzakelijke verandering slechts in beperkte mate vanuit de organisatie zelf echte betekenis krijgen.

Drijvende kracht 4: Geen procesmanagement

In al die jaren zijn DGMO en RWS er niet in geslaagd om tot gezamenlijk proces te komen om de samenwerking op te bouwen. Wel waren er successen in de samenwerking op onderwerpen waarbij een proces voor een deelproduct kon worden doorlopen. Maar deze successen hebben niet geleid tot een verbreding. Integendeel: op een volgend onderwerp kon de samenwerking dan weer niet gevonden worden om tot een gezamenlijk proces te komen. "Ieder doet zijn eigen ding en zegt lekker puh naar de ander". Ieder werkt aan een ander doel en belang.

Drijvende kracht 5: Eigen geloof als leidraad

DGMO en RWS hebben elkaar stevig vast omtrent rol en positie van de markt in het werkveld slimme mobiliteit. Handelend vanuit het eigen geloof worden positie betrokken en interventies gepleegd. Bij DGMO is al langer sprake van een groot geloof in de markt. Overheidsinvesteringen in wegkantssystemen en bijbehorende infrastructuur zijn niet langer toegestaan. Beleidsdoelen kunnen gerealiseerd worden door slimme diensten die door de markt geleverd en beheerd kunnen worden. Waarbij het begrip dienst ruim opgevat moet worden en overheidstaken ook prima aan de markt overgelaten kunnen worden.

RWS geconfronteerd met afgeschreven infrastructuur heeft moeite de operatie gaande te houden tegen aanvaardbare kosten en zoekt de innovatie vanuit de bestaande opzet. RWS is van mening dat de markt bepaalde taken niet goed zal uitvoeren wat (uiteindelijk) tot hogere kosten leidt en onveilige situaties. En heeft als angstbeeld dat haar positie gemarginaliseerd wordt bij een te grote marktpositie in het domein verkeerinformatie en verkeersmanagement.

Drijvende kracht 6: Geen Persoonlijk meesterschap

RWS vindt dat DGMO de verkeerde of geen vraag stelt maar neemt tegelijkertijd te weinig initiatief om vanuit de eigen verantwoordelijkheid te acteren en daarmee een bijdrage aan de ontwikkeling te leveren. DGMO is van mening dat het (juiste) gesprek niet wordt gevoerd maar neemt tegelijkertijd niet het initiatief tot het inrichten van een proces om dat proces op gang te krijgen.

Drijvende kracht 7: Teamleren dat zich kenmerkt door defensiemechanismen

Een sterk geloof in de toekomst van verschillende technieken bepaalt in belangrijke mate het handelen van de verschillende actoren. Daarnaast kenmerkt het dossier zich door grote onzekerheid over wat er uiteindelijk gaat komen. Angst, onzekerheid en belangen ten aanzien van eigen rol en positie spelen een rol bij het handelen. In een bepaalde periode was vooral veel sprake van aanschouw-gedrag en ondermijning. Aanschouw gedrag betreft vooral het waarnemen wat er zo gezegd wordt maar vooral geen initiatief tonen of verantwoordelijkheid nemen. Dan wel duikgedrag door zaken niet op te pakken. Van (onbedoelde) ondermijning is vooral sprake door informele meningsvorming zonder zich te verdiepen in de werkelijke feiten of nader onderzoek te doen. Dit draagt bij aan groepsdenken ten aanzien van de kwestie. Er is sprake van een wij-zij cultuur. Beelden over de ander worden vooral bevestigd in eigen kring. Daarbij worden zaken,

zienswijze en standpunten van de ander over het algemeen uitvergroot om het eigen gelijk te bevestigen.

Drijvende kracht 8: Verschil in Mentale modellen

Bij DGMO is al lang sprake van een zeer sterk geloof in de snelle transitie van verkeersmanagement waarbij de rol van wegbeheerders kleiner wordt en meer overgelaten wordt aan de markt die met slimme technieken en bijbehorende diensten taken overneemt. Grote stappen in deze transitie met bijbehorende risico's worden hierbij niet uitgesloten. RWS ziet de kansen van deze nieuwe technieken ook en is voorstander van een meer stapsgewijze aanpak vanuit de huidige werkwijze waarbij de risico's beheerst worden zodat een geleidelijke transitie zal plaatsvinden.

Synthese van stap 4 en 5

Kijkend naar de patronen en drijvende krachten kom ik de synthese van de kwestie. De volgende aspecten dienen aangepakt te worden om tot verbeteringen te komen: te grote afstand tussen de organisaties, verander capaciteit van de organisatie is beperkt en de organisaties handelen te weinig vanuit hun kracht en verantwoordelijkheid.

a. Te grote afstand tussen de organisaties

Iedereen is erover eens dat slimme mobiliteit (op termijn) een belangrijke bedrage kan leveren aan een veiliger, schoner en efficiënter vervoersysteem, en dat dit tot veranderingen zal leiden voor zowel beleid als wegbeheerders. Over het ontwikkel pad en tempo is men het echter niet eens. Door de sterke scheiding tussen beleid en uitvoering en het verschil van inzicht maakt het moeilijk om nader tot elkaar te komen. De culturele verschillen vergroten de afstand. Daar waar het (soms) wel lukt om gezamenlijkheid te creëren komt energie vrij en wordt voortgang gemaakt.

b. Verander capaciteit van de organisaties is beperkt.

Beide organisaties zien de noodzaak tot verandering maar hebben slecht beperkt de mogelijkheid om te veranderen. Patronen en drijvende krachten verhinderen om deze capaciteit goed aan te wenden, waar nodig uit te breiden en in te zetten ten dienste van de gewenste verandering.

c. Organisaties handelen te weinig vanuit hun kracht en verantwoordelijkheid

Te vaak wordt worden antwoorden en zekerheden bij de ander gezocht voordat tot handelen overgegaan wordt bij onderwerpen waar men zelf (ook) een verantwoordelijkheid voor draagt.

Stap 6 Aanbevolen interventies

Op basis van de synthese van de geconstateerde patronen en drijvende krachten kom ik tot een aantal interventies. Hierbij heb ik me vooral gericht op interventies die zich binnen de cirkel van mijn invloed bevinden.

a. Samenwerking verbeteren door meer interactie tussen DGMO en RWS

De interacties tussen DGMO en RWS dient geïntensiveerd te worden zowel formeel als informeel, waarbij de mensen die aan slimme mobiliteit werken elkaar regelmatig treffen. Op deze wijze kan het wederzijds begrip voor elkaars inzet, achtergronden en uitdagingen groeien. ("naar de hele kameel kijken in plaats van alleen de neus"). Verdere versterking van de liaison functie waarbij medewerkers van DGMO en RWS elkaar regelmatig treffen om lopende zaken te bespreken en de samenwerkingsagenda verder vorm te geven. De informele contacten versterken de formele contacten en afspraken. Maar helpen vooral misverstanden voorkomen die kunnen optreden door cultuurverschillen.

Vanaf de start van het project RWS Talking Traffic heb ik zelf opgetreden als verbindingsofficier door een wekelijks bezoek aan DGMO om de lopende zaken te bespreken en achtergronden te geven bij de werkwijze van RWS. Heb mezelf daarnaast enorm ingespannen om in de relatie DGMO-RWS het "elastiekje niet te laten breken". Houd de communicatie kanalen open en iedere keer op zoek naar een nieuw "geitenpaadje" om samen verder te komen. Daarnaast collega's gestimuleerd om ook werk te maken van de liaison functie zodat door "klontering" het effect op de samenwerking toenam.

Door middel van een overeengekomen proces arrangement voor een specifiek thema kan de samenwerking worden versterkt. Dit heeft eerder goed gewerkt bij het opstellen van het plan Beter

Geïnformeerd op Weg. Door op voorhand afspraken te maken over het te doorlopen proces en de actoren om tot een gedragen eindproduct te komen kan de echte samenwerking vorm krijgen. Voor het opstellen van de gezamenlijk agenda tussen DGMO en RWS is kort geleden een proces opgesteld dat thans doorlopen wordt.

b. RWS dient meer te werken aan innovatie en ontwikkelprojecten vanuit haar eigen kracht en ruimte

RWS dient (meer) werk te maken van een eigen innovatie en ontwikkelagenda voor slimme mobiliteit, waarbij vanuit eigen kracht en middelen wordt geïnvesteerd daar waar de verkeerskundige problemen het grootst zijn. Bijvoorbeeld de onveiligheid op het deel van het netwerk zonder signalering voor file staart beveiliging. Redeneer vanuit gebruikers toepassingen die een directe bijdrage leveren aan de beleidsdoelen en stel een lijst op met zaken waar men aan gaat werken. Door concrete projecten uit te voeren krijgt het leerproces vorm en kunnen de geleerde lessen gebruikt worden om het VM proces door te ontwikkelen en om de beleidsagenda verder vorm te geven. Dit zal er toe lijden dat anderen zich meer richten op RWS wat de eigen positie versterkt.

Heb me in het najaar van 2018 ingespannen om deze interventie vorm te geven door met een aantal RWS collega's een brainstorm te organiseren om tot een initiële lijst te van mogelijke innovaties te komen die RWS kan uitvoeren vanuit haar eigen verantwoordelijkheid. Ook om invulling geven aan te wens van het Bestuur om het innovatie tempo op te voeren.

c. Integreer de beoogde project opbrengsten met de verbeter doelen van het VM ontwikkelproces

Het VM ontwikkelproces⁸ is opgezet om de transitie van het VM proces vorm te geven binnen RWS. Meer mobiliteit, wijziging samenstelling verkeer, meer data en technische innovatie bieden nieuwe kansen. Deze transitie wordt vormgegeven vanuit de lijnorganisatie in teams per netwerkdienst. Daarnaast werken projecten aan concrete innovatieve oplossingen voor het VM proces. Door de beoogde producten van de projecten te verbinden met de doelen van de netwerkdiensten ontstaat een gezamenlijke focus op de te bereiken doelen. Het draagt bij aan het concretiseren van de daadwerkelijk verandering van het VM proces en brengt daarmee focus aan. Dit draagt weer bij aan beter wederzijds begrip (DGMO en RWS) over de noodzakelijke verandering.

Risico analyse van de voorgestelde interventies

Een mogelijk gevolg van intensievere samenwerking is dat de betrokkenen meer afstand krijgen tot hun eigen organisatie waardoor de resultaten van de samenwerking niet geaccepteerd worden. Een beheersmaatregel is goede communicatie over het proces en de tussen producten richting de organisatie. Eén van de ongewenste side effecten is dat RWS het innovatieplan eerst geheel zelf ontwikkelt en er voor gekozen heeft eea in de plan fase niet met DGMO te delen waarmee de benoemde patronen weer optreden; de afstand wordt vergroot.

Stap 7 Review van resultaten en proces van systeemanalyse

Welke eerste resultaten zijn nu reeds zichtbaar?

a. Samenwerking verbeteren door meer interactie tussen DGMO en RWS

Sinds begin 2018 is er sprake van een verbetering van de samenwerking op deelgebieden. Specifieke procesafspraken, intensivering van de contacten, vastgestelde plannen, projectresultaten hebben allemaal bijgedragen aan een verbetering van de samenwerking. Mijn wekelijkse bezoek aan DGMO draagt aan de verbetering van de samenwerking doordat verharding van de standpunten wordt voorkomen. Daarmee wordt de afstand kleiner.

b. RWS dient meer te werken aan innovatie en ontwikkelprojecten vanuit haar eigen kracht en ruimte

RWS heeft vanaf begin 2019 een eigen plan in de stijgers gezet voor het ontwikkelen van een aantal smart mobility innovaties: RWS C-ITS NEXT. Inmiddels is dit initiatief doorontwikkeld tot het plan RWS-C-ITS Next dat in juni 2019 is vastgesteld door het DO Smart Mobility.

⁸ Uitvoeringsplan wegverkeersmanagement 2022

c. Integreer de beoogde project opbrengsten met de verbeterdoelen van het VM ontwikkelproces

De eerste stappen zijn gezet om de project opbrengsten te verbinden met de plannen van de netwerkdiensten binnen VM uitvoeringsplannen 2022.

Proces van systeem analyse

Systeem analyse is een gestructureerde werkwijze om werkelijk inzichtelijk maken welke drijvende krachten leiden tot de geconstateerde incidenten. Een "System in the room" analyse was niet mogelijk aangezien sommige betrokkenen zich buiten mijn directe cirkel van invloed bevinden. Dit was een gevolg van de scope verbreding. Het systeem denken heeft mij met name geholpen om de vaak onzichtbare drijvende krachten die het proces in stand houden te identificeren. En op die manier te komen tot een aantal "slightly different" interventies. Een deel van de interventies heb ik vanaf dag één al toegepast en uitgedragen. Tijdens de interviews werd duidelijk dat deze kwestie bij veel collega's herkenning en verwondering oproept. Dit zoekproces was leuk om te doen en heeft me meer inzicht verschaft in de onderstromen van de organisatie.

Bijlage A: Mijn betrokkenheid en reflectie op mijn eigen rol

Sinds 2011 werk ik bij RWS en regio partners aan projecten op het terrein van slimme mobiliteit. In deze bijlage heb ik een beschrijving opgenomen van mijn eigen betrokkenheid. Daarnaast een reflectie op mijn eigen rol

Mijn betrokkenheid

De kwestie speelt ten aanzien van het gehele beleidsterrein slimme mobiliteit. Mijn huidige project, RWS Talking Traffic, is daar een onderdeel van. De start van mijn project behoeft nadere toelichting aangezien dit een mooi voorbeeld is hoe de kwestie zich manifesteert. In samenwerking met provincies en grotere gemeentes is DGMO vanaf 2013 het landelijk programma Talking Traffic gestart om door middel van snelle data levering vanuit publieke verkeersmanagement systemen de informatie voorziening aan de weggebruiker via in car informatie systemen te verbeteren. Bundeling van de scope om daarmee een gezamenlijk landelijke uitvraag te verkrijgen was leidend in de aanpak. RWS weigerde in de voorfase mee te doen aan dit programma aangezien men van mening was dat RWS het primaat heeft op de uitvoering binnen I&W en derhalve eerst aangewezen is om het programma vorm te geven én uit te voeren. DGMO was van mening dat bij overdracht het innovatieve karakter zou verminderen aangezien RWS te behoudend was in hun aanpak. De gehele voorbereidingsfase met alle spelers, die ongeveer 3 jaar in beslag nam, heeft deze situatie stand gehouden.

Het was de feitelijke start van de tenderprocedure, in de zomer 2016, die ertoe heeft geleid dat alsnog het besluit genomen werd door de beide DG-en (DGMO en RWS) om een RWS project op te zetten als onderdeel van het landelijk programma. Dit is het moment dat ik ben ingestapt als projectmanager om het RWS project op te zetten en in te bedden in de organisatie. Een project dat bij de start al een heel beladen verleden had: geen scope, geen budget, geen mensen, geen echte eigenaar binnen RWS en een negatief beeld over het programma binnen de organisatie. Langs de weg van de geleidelijkheid en met volharding is het, met een team, gelukt om het project een plek te geven in de RWS organisatie. Met het realisatie besluit van de minister voor de korte termijn file aanpak en het RWS bestuursbesluit voor het zogenaamde focuspunt Smart Mobility in december 2018 is de initiatiefase van het project afgerond; scope, budget en organisatorische inbedding zijn geregeld.

Het heeft mij altijd verbaasd dat RWS niet meedeed aan het programma Talking Traffic. Immers meedoen betekent invloed hebben op de gang van zaken. RWS bleef volhouden dat het programma in de voorgestelde vorm geen doorgang kon vinden. Zelf heb ik me vanaf 2014, in een projectmanagementrol bij regio Midden Nederland in het samenwerkingsverband "Goed op weg", ingespannen om RWS betrokken te krijgen bij het programma vanuit de overtuiging dat een belangrijke landelijke wegbeheerder niet kan ontbreken in een landelijk programma gericht op de weggebruiker.

Daarnaast heb ik veel energie gestoken in de relatie DGMO RWS. Om daarbij ook vooral sleutelspelers voor het project in een juiste positie te krijgen ten dienste van het projectdoel. Heb daarbij wel de keuze gemaakt om me te richten op mijn eigen verantwoordelijkheid terwijl om mij heen de samenwerking moeizaam verliep op andere vergelijkbare dossiers waarbij ik wel ruimte voor verbetering zag. Op deze wijze is het project in rustiger vaarwater terecht gekomen. Van de start van het project heb ik opgetreden als verbindingsofficier door een wekelijks bezoek aan DGMO om de lopende zaken te bespreken en achtergronden te geven bij de werkwijze van RWS. Hiermee worden de patronen doorbroken. Niet enkel interventies als de schade is ontstaan, maar permanent interactie. En minder kans op onbedoelde tegenspelers doordat er meer kennis is over de te nemen acties en invloed uit te oefenen op opdracht die door beleid aan RWS gegeven worden.

Reflectie op mijn eigen rol

Heb mezelf enorm ingespannen om in de relatie DGMO-RWS het "elastiekje niet te laten breken". Houd de communicatie kanalen open en iedere keer op zoek naar een nieuw "geitenpaadje" om samen verder te komen. Zeker in het begin toen er in feite nog geen sprake was van een project met duidelijke scope en financiering was dit erg belangrijk. Dit gaf wel spanningen daar waar eea niet paste in de "normale" werkwijze. Het is gelukt om zaken om te buigen waar nodig. Vasthoudendheid en doorzettingsvermogen waren hier belangrijk.

Ook heb ik er bewust voor gekozen om me met het project te richten op concrete inhoudelijke resultaten en het project "klein te houden" in communicatie uitingen zolang er toch enige argwaan aanwezig was ten aanzien van het project. In de overtuiging dat dit uiteindelijk de beste resultaten geeft binnen het VM domein. Dit zorgt er wel voor dat het project als onzichtbaar kan worden ervaren waardoor er te weinig betrokkenheid met het project ontstaat. Inmiddels hebben we als project de eerste inhoudelijke resultaten geboekt zodat de communicatie inspanningen verhoogd kunnen worden. Dat draagt ook weer bij aan een betere samenwerking aangezien er zichtbare stappen in de ontwikkeling worden gemaakt.

Bijlage B: analyse systeem denken, onderbouwing van de belangrijkste incidenten

De volgende incidenten kunnen worden benoemd:

1. Langdurige discussies over aanpak, scope en geld voor projecten;
2. Ontevreden lijn organisatie RWS (als innovaties erdoor gedrukt worden);
3. Ontevreden opdrachtgevers bij DGMO (als RWS niet in beweging komt);
4. "Alleen de neus van de kameel zien";
5. Moeizame onderlinge samenwerking door gestold wantrouwen;
6. Ontevreden samenwerkingspartners zowel publiek als privaat.

Voor de incidenten kunnen een aantal feiten benoemd worden die het incident nader duiden. De quotes zijn ontleend uit de interviews.

1. Langdurige discussies over aanpak, scope en geld voor projecten

RWS doet niet mee aan de voorbereidende fase van Talking Traffic;

RWS weigerde mee te doen aan Talking Traffic aangezien de gekozen aanpak niet aansloot bij de door RWS gewenste aanpak. Ook is er verschil van inzicht over rol positie van de markt binnen het werkveld. "Dit project raakt de processen van RWS zonder dat duidelijk is wat de impact is", "de markt gaat het werk overnemen".

Scope

Verskil van inzicht over de te volgen inhoudelijke koers. Door keer op keer (inhoudelijke) vragen te stellen over het project komt een project niet uit de startblokken. "kloppen die cijfers wel?, waar blijkt dat uit? graag nader onderbouwen voordat we een besluit nemen"

2. Ontevreden lijn organisatie RWS

Uitvoeren eigen onderzoek zonder direct berokkenen daarbij te betrekken.

RWS heeft op een bepaald moment een eigen onderzoek uitgevoerd naar de samenwerking en het resultaat aan beleid aangeboden. Doordat beleid aan de voorkant niet betrokken was het resultaat negatief. "inhoud was goed, geen goed proces, uitkomst slecht"

3. Ontevreden opdrachtgevers bij DGMO als RWS niet of verkeerd in beweging komt:

DGMO start projecten waarvan de scope raakvlakken heeft met de RWS VM processen

Om beweging te forceren bij alle wegbeheerders neemt DGMO initiatieven waarbij ook raakvlakken zijn met de RWS processen. "Als niemand in beweging komt, dan doen wij het wel". Bij RWS leidt dit tot frustratie. "Dit is onze verantwoordelijkheid, DGMO gaat daar niet over"

Doordrukken vernieuwing via verlaging budget en fte's in SLA.

Door langjarig bezuinigingen op de budgetten wordt RWS gedwongen om te veranderen. Althans dat is de wens van DGMO. Het doorvoeren van bezuiniging is een middel om dit af te dwingen. Waarbij de reactie vanuit RWS vaak een versobering is, een geen vernieuwing.

Opzetten innovatie unit binnen DGMO

Binnen DGMO is een innovatie unit opgezet om het innovatie tempo te verhogen. Betrokkenheid van RWS hierbij is beperkt. Dit betreft een reactie op een al langer uitgesproken wens dat het innovatie tempo omhoog moet. DGMO verwacht hierbij ook inzet van RWS.

4. "Alleen de neus van de kameel zien"

Pas later, toen er de ruimte werd genomen om de luisteren, werd duidelijk wat de beweegredenen waren van de samenwerkingspartner. In eerste instantie werden de beelden van de ander bepaald door "vluchtige" contacten. Pas later kwam de realisatie dat men "alleen de neus van de kameel had gezien".

Te weinig contact momenten in wisselende samenstellingen, veel communiceren per email en formele brief.

Door te weinig contactmomenten, in wisselende samenstelling, komt men niet tot een verdieping van de standpunten. Formele brieven worden soms verzonden zonder de ander eerst te informeren dan wel te betrekken bij inhoud. De uitwisseling bleef daardoor te veel op hoofdlijnen

24 uren sessies met volle agenda waardoor de diepgang niet gevonden kan worden.

De 24 uur sessies hadden een veel te volle agenda. Een groot deel van de tijd ging op aan het uitpraten van incidenten waardoor te weinig tijd overbleef voor het bespreken van de agendapunten.

5. Moeizame onderlinge samenwerking door gestold wantrouwen:

Eigen aanpak kiezen zonder de ander te informeren

In beide organisaties is het beeld dat de ander actie onder neemt zonder de ander te informeren. "Ik doe wat ik vind dat goed is. Lekker puh!" Voorbeelden zijn: het starten van een aanbesteding, het uitvoeren van een consultatie, investeringsbeslissingen ten aanzien van dynamisch verkeersmanagement.

6. Ontevreden samenwerkingspartners zowel publiek als privaat

Brieven van publieke en private partners waarin gevraagd wordt om (inhoudelijke) duidelijkheid ten aanzien van bepaalde onderwerpen. Dit aangezien de partijen verschillende antwoorden kregen van verschillende functionarissen binnen het ministerie. In een enkel geval heeft dit aanleiding gegeven tot het (formeel) afwijzen van de samenwerking.

Bijlage C: Cultuur

Cultuur	DGMo	Rijkwaterstaat
Basisopvatting	Gericht op ondersteuning politieke top Proceslogica belangenarena domineert Geen verandering zonder rebellen	Gericht op realiseren Projecten Gericht op doorstroming op de weg (VM) Scope, tijd en tijdsplanning dominant. Deadlines moeten haalbaar zijn. Uitvoeringslogica
Waarden oriëntaties	Ontwikkel aanpak Coalities smeden met andere overheden Denken <=> Doen (wisselwerking) Initiëren en Exploreren Creativiteit Omgeving is variabel Cijfers kun je maken	Ontwerp aanpak (blue print) Denken => accordering => doen Gericht op de operatie Controleren & Risicobeheersing Bureaucratische aansturing Omgeving is verstorend. Cijfers zijn keihard.
Praktijken	Initiëren programma's om verandering op gang te brengen Verhalen vertellen, Gericht op tekst Gericht op omgevingsvariëteit Rituelen: bevestigen machtsrelaties	Opdracht operationaliseren naar acties Gericht op Inrichten van project Rituelen: bestendigen uitvoeringslogica

Bijlage D: Slimme mobiliteit

Het werkterrein van "Slimme Mobiliteit" kenmerkt zich door snelle technologische ontwikkelingen. Met "Slimme Mobiliteit" wordt bedoeld zelfrijdende voertuigen en voertuigen die in directe verbinding staan met systemen langs de weg waardoor nieuwe functionaliteiten kunnen worden geïntroduceerd. Maar ook nieuwe vervoersconcepten die zich meer richten op gebruik dan op bezit. Al deze technieken maken het ook mogelijk om mobiliteit en logistiek op een andere wijze in te richten. Vraag en aanbod beter wordt afgestemd waardoor het vervoerssysteem veiliger, efficiënter en schoner kan worden. Het zal duidelijk zijn dat deze ontwikkeling (op termijn) grote invloed heeft op het werkveld van RWS als beheerder van weg en vaarwegen, maar ook als verkeersmanager.

Op de voorgrond staan mooie verhalen over de glorieuze toekomst die de zelfrijdende auto ons gaat brengen. Waarbij deze auto symbool staat voor de enorme technologische ontwikkeling. Op de voorgrond staan ook de ambities van de regering in zowel regeerakkoord als kamerbrief⁹ en verschillende intenties die de samenwerkende publieke partijen hebben ondertekend om de krachten te bundelen. En er zijn allerlei publiek-private samenwerkingsverbanden die de ontwikkeling van de techniek en markt moeten stimuleren. En er is een Europese commissie die de nieuwe technologie stimuleert met beleid en innovatie fondsen.

Op achtergrond wordt gestreden voor de verschillende belangen die er zijn. Allereerst is er het politieke belang, op alle niveaus waarbij publicitaire kansen worden benut, regeer en coalitie akkoorden worden uitgevoerd, partij lijnen worden doorgevoerd bv in de verdeling publiek/privaat, exportkansen voor het bedrijfsleven die verder worden uitgebouwd of auto's die uit binnensteden worden geweerd. Maar ook het beheersen van risico's die horen bij nieuwe ontwikkelingen waarbij het niet altijd goed gaat en zich nieuwe kwesties voordoen, zoals het app gebruik in de auto en de recente ongelukken met zelfrijdende auto's.

Dan is er het belang van de wegbeheerders die de bestaande winkel dienen open te houden en tegelijkertijd worden geconfronteerd met de velen vernieuwingen waarvan de impact nog niet duidelijk is. Het belang van de markt is zeer divers. Er zijn partijen die bestaande markten willen beschermen en nieuwe spelers die zich aandienen. Maar ook de grote technologie bedrijven en de auto industrie hebben een (belangrijke) invloed. Daarnaast hebben ook keuzes zoals gemaakt door Europa, Amerika en in Azië een belangrijk invloed op de ontwikkelingen. De consument reageert vooralsnog ambivalent. De early adapters omarmen de nieuwe mogelijkheden en verkennen deze: [Trendwatcher vecht boetes aan voor vasthouden telefoon in zelfrijdende auto](#), terwijl elders de vernieuwing (nog) niet welkom is: [Burgers gaan robotauto's te lijf](#). De gemiddelde consument houdt vast aan zijn gewoontes en zijn [onbekend met technologische mogelijkheden eigen auto](#)

De maatschappelijke kosten van het verkeer zijn min of meer gelijk aan de inkomsten uit accijnzen¹⁰. Het aantal doden¹¹ en gewonden in het verkeer stijgt en zal naar verwachting verder stijgen¹². De mobiliteitsbehoefte stijgt, vieze lucht als gevolg van verkeer wordt niet langer geaccepteerd en de technologie ontwikkeling maakt nieuwe arrangementen mogelijk die bijdragen aan een veiliger en schoner systeem.

⁹ [Kamerbrief over aanpak Smart Mobility van oktober 2018](#)

¹⁰ <https://www.cpb.nl/publicatie/de-fiscale-behandeling-van-voertuigveiligheid#>

¹¹ <https://www.swov.nl/feiten-cijfers/datasheet/verkeersongevallen-0>

¹² <https://www.swov.nl/nieuws/zonder-nieuwe-maatregelen-stijgt-aantal-ernstig-verkeersgewonden-tot-rond-30000>

Bijlage E: Werkveld wegverkeersmanagement

RWS heeft de volgende ambities op het gebied van verkeersmanagement

- Dodelijk ongelukken op het hoofdwegenet helpen te voorkomen
- De doorstroming op hoofdwegen verbeteren
- De schadelijke uitstoot van verkeer verlagen

RWS kent zeven netwerkdiensten binnen het verkeersmanagementproces;

1. Objectbediening;
2. Incidentmanagement;
3. Werk in uitvoering;
4. Gladheidsbestrijding;
5. Handhaving;
6. Netwerkoptimalisatie;
7. Reis- en route informatie.

Logistiek en mobiliteitsmanagement zijn , mede door de enorme ontwikkeling op het gebied van data(uitwisseling), twee thema's die meer en meer aandacht vragen in alle netwerkdiensten. Dit met namen vanwege de impact op de benutting van de beschikbare wegcapaciteit.

Bijlage F: Vergelijking met het thema Leefbaarheid

Als onderdeel van mijn onderzoek heb ik een vergelijking met het thema leefbaarheid gemaakt. Ook bij dat thema was sprake van een moeizame samenwerking waarbij er nog geen beleid beschikbaar was, maar er zich wel eisen en wensen (van de omgeving) op het gebied van leefbaarheid aandienende in de projecten waarvoor in een veel eerder stadium de mijlpalen, scope, kwaliteit en budget reeds waren vastgesteld. Met veel gedoe werd er vervolgens door medewerkers getracht om de leefbaarheid wensen alsnog binnen de project scope te krijgen. Dat gaf vervolgens weer vragen van het lijnmanagement waarom er toch zoveel laatste moment wijzigingen in de projecten zijn. Dit patroon herhaalde zich bij meerdere projecten. Uiteindelijk is er voor gekozen om een afweegkader en proces te ontwikkelen om leefbaarheid kansen bij projecten op een gestructureerde manier af te wikkelen in de opdrachtgeverslijn binnen RWS en tussen RWS en beleid. De patronen zoals deze bij het thema slimme mobiliteit optreden komen daardoor bij het thema leefbaarheid minder voor. Voor het thema slimme mobiliteit is de actie om tot een afweegkader voor het aanleg en onderhoudsproces te komen inmiddels opgenomen in het actieplan voor smart mobility.