

Eindopgave Neerlandsdiep – Kernprogramma leergang 2017-2019

***Samen werken aan de bedoeling – een serieus spel***

Onderzoek naar samenwerking tussen ProRail en Gemeente Amsterdam

Eindrapport 7 juli 2019



Stephan Steltman  
Gemeente Amsterdam

De eindopgave voor Neerlandsdiep is een samenwerkingsproces met Jan Eleveld, ProRail  
Begeleider: Nicoline Mulder

## **INHOUD**

|  |                |
|--|----------------|
| <b>Woord vooraf</b>  | <b>3</b>       |
| <b>Wensbeeld en vraagstellingen</b>  | <b>4</b>       |
| <b>1. Fase van Verkenning</b>  | <b>5</b>       |
| <b>2. Fase van Observatie en Analyse</b>                                   | <b>8</b>       |
| <b>3. Fase van Spelontwerp en Testen</b>                                   | <b>12</b>      |
| <b>Opbrengsten</b>   | <b>14</b>      |
| <b>Verantwoording</b>  | <b>15</b>      |
| <b>Bijlagen</b>  | <b>19 – 29</b> |
| 1. Gehouden interviews juli 2018 – mrt 2019                                |                |
| 2. Deelnemers Serious Game en Afstemmingstafel MRA                         |                |
| 3. De U-bocht van Otto Scharmer  |                |
| 4. Value-based Projectmanagement   |                |
| 5. De woningbouwambities van Amsterdam                                     |                |
| 6. Concept-kaart – mogelijk scenario OV-toekomstbeeld 2040 regio Amsterdam |                |
| 7. Serious game ProRail – Gemeente 23 mei 2019                             |                |

## Woord vooraf

Neerlandsdiep is het opleidingsprogramma voor projectmanagers van de rijksoverheid, waterschappen en de gemeenten Amsterdam en Rotterdam, voornamelijk in het werkveld van fysieke infrastructuur. Het kernprogramma kent een eindopdracht (de *Kwestie of Opgave*) waarin één van de thema's van het programma met begeleiding van een docent wordt uitgediept. Deze eindopdracht loopt gedurende het tweede cursusjaar van het kernprogramma, in mijn geval tussen zomer 2018 en zomer 2019. Voor u ligt het eindrapport van mijn Kwestie *Samen werken aan de bedoeling – een serieuze spel; onderzoek naar samenwerking tussen ProRail en Gemeente Amsterdam*.

Dit rapport was nooit tot stand gekomen zonder de begeleiding en hulp van een netwerk van betrokken en inspirerende mensen.

Het onderzoek staat of valt natuurlijk met de personen die bereid waren tot een interview, de Serious game en de Afstemmingstafel van de Metropoolregio Amsterdam – **bijlagen 1 en 2** geven een overzicht. Daarnaast heeft een aantal personen mij met raad en daad of met een luisterend oor terzijde gestaan. Dat zijn *Joop Bos* (Neerlandsdiep) met niet mis te verstane waarschuwingen en aanmoedigingen, *Paul Kleyn* (Gemeente, Metro & Tram) als promotor binnen de gemeente, *Edwin Konings* (programmamanager Vervoerregio Amsterdam) die mij heeft uitgenodigd voor de MRA-afstemmingstafel OV2040 en *Gido Laeven* (Gemeente, Ingenieursbureau) die de Serious game voor project Oostertoegang heeft ontworpen en begeleid.

Aan het einde van het onderzoek zijn twee geïnterviewden, *Manuel Garritsen* (Gemeente, Verkeer & Openbare Ruimte) en *Frans Hasselaar* (Vervoerregio Amsterdam) bereid geweest om de kernrapportage nog eens kritisch tegen te lezen.

Last but not least. Met *Jan Eleveld* (ProRail) heb ik de gehele reis van het onderzoek samen ondernomen, van de eerste stappen tot aan de eindoplevering. En dat alles onder de vleugels van *Nicoline Mulder* die als begeleider originele, treffende en waarderende vragen bleef stellen en steeds het vertrouwen gaf dat het allemaal goed zou komen.

Het kernprogramma van Neerlandsdiep heeft me veel gebracht. De seminars, co-creaties, intervisies, persoonlijke coaching en als klap op de vuurpijl de Opgave zijn samen meer dan de som der delen. Het voelt als een voorrecht dat de gemeente mij de kans heeft gegeven om deze bijzondere opleiding te volgen!

Dank allen voor jullie waardevolle bijdragen.

Bussum, juli 2019  
Stephan Steltman

## Wensbeeld en vraagstellingen

Voor de Kwestie zijn in de basis twee benaderingen denkbaar: 'er is iets wat ik niet wil' – een afwijking van de norm, of 'ik wil iets wat er nog niet is' – een wensbeeld. Ik heb gekozen voor de tweede benadering.

Mijn **wensbeeld** is dat alle collega's die aan overheidszijde werken aan de ontwikkeling van OV-infrastructuur in de regio Amsterdam elkaar gemakkelijk vinden, zonder al te veel drempels en ongeacht of ze onderzoeker, beleidsmaker, programmamanager, projectmanager of directeur zijn.

Dit wensbeeld heeft geleid tot **elf vraagstellingen** gedurende drie onderzoeksfasen:

### Fase van Verkenning

1. Wat is de relevantie van de Kwestie?
2. Hoe werkt de samenwerking in de optiek van de geïnterviewden?
3. Hoe ervaar ik zelf het contact met de personen uit deze serie interviews?
4. Welke adviezen krijg ik mee?

### Fase van Observatie en Analyse

5. Hoe structureer ik de kwestie?
6. Hoe kijken de geïnterviewden aan tegen complexiteitsdenken?
7. Wat is nu de preciezere vraagstelling?
8. Welke rol kan ik redelijkerwijs spelen in 'doing it slightly different'?

### Fase van Spelontwerp en Testen

9. Hoe is het ontwerpproces verlopen?
10. Wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle Serious game?
11. Wat zijn de opbrengsten uit het spel?

### Leeswijzer

In de paragrafen 1 t/m 3 ga ik op de *elf onderzoeksvragen* in, en doe ik een poging tot antwoorden te komen. Deze drie paragrafen – samen negen pagina's – vormen de kern van het onderzoek.

Daarna volgt een samenvatting van de *opbrengsten*.

Het rapport sluit af met een *verantwoording* over het waarom van mijn Kwestie en een toelichting op het onderzoeksproces.

## 1. Fase van Verkenning

### Seeing & Sensing

Volgens het U-model van Otto Scharmer – zie **bijlage 3** – start het onderzoeksproces met Seeing & Sensing. De gedachte achter dit model is de valkuil van de 'quick-fix' te vermijden, maar de opgave juist geduldig via stappen te ontrafelen. Met *Seeing* wordt bedoeld: kijk met frisse ogen tussen de regels door. Gebruik concrete voorbeelden en niet teveel abstracties. Hoe manifesteert het vraagstuk zich? Onder *Sensing* wordt verstaan: Hoe werkt het? Kan ik het probleem doorgronden? In mijn onderzoek voeg ik deze twee stappen samen en noem ze de fase van *Verkenning*.

*"Hou maar op, ik hoor het al. Je bent overtuigd van je eigen gelijk. Zet geloof en overtuiging overboord. Anders staat de uitkomst al vast, en dat is precies wat de eindopgave niet beoogt. Begin bij het begin. Stel je nieuwgierig op. Ga vooral als journalist te werk, niet als wetenschapper, en zeker niet als projectmanager".*

Kantelmoment met Joop Bos in Seminar 6, nov 2018 en gesprek daarna op Sloterdijk, dec 2018.

In deze fase staan vier vragen centraal:

1. Wat is de relevantie van de Kwestie?
2. Hoe werkt de samenwerking in de optiek van de geïnterviewden eigenlijk?
3. Hoe ervaar ik zelf het contact met de personen uit deze serie interviews?
4. Welke adviezen krijg ik mee?

#### 1. Wat is de relevantie van de Kwestie?

Een betere samenwerking tussen alle partners in de regio kan leiden tot een beter en doordachter infranetwerk. Dat is hard nodig – zo is mijn aanname geweest. In welke mate delen mijn gesprekspartners deze aanname?

De metropoolregio Amsterdam, een ruim gebied tussen Haarlem, Schiphol, Amsterdam, Hilversum en Almere, groeit tot 2040 met ca 250.000 woningen. Naast het aantal inwoners, groeit ook de bedrijvigheid en het toerisme in de regio sterk. Al deze factoren bij elkaar leiden tot een hoge groei van mobiliteit. Naar verwachting groeit het OV in de periode tot 2030 met meer dan 50%.

In **bijlage 5** staat een kaartje (juli 2018) met de woningbouwambities in en rond Amsterdam. De Metropoolregio Amsterdam wil 250.000 nieuwe woningen bouwen waarvan er 130.000 in of dicht tegen Amsterdam aankomen. Dit betekent een groei van inwoners in de regio Amsterdam met meer dan een half miljoen in vijftien tot twintig jaar tijd. Dit kan leiden tot het bereiken of overschrijden van de systeemgrenzen van het spoor rond Amsterdam en het stedelijk OV in Amsterdam, maar het bewijs daarvoor is niet hard.

Maatgevend voor de capaciteit van het OV-systeem is in de eerste plaats de puntinfrastructuur (stationscapaciteit, perrons, stijgpunten en verdeelhallen) en niet de lijninfrastructuur (de baancapaciteit). Dat neemt niet weg dat de systeembetrouwbaarheid hoog moet zijn én er een back-up moet zijn bij incidenten – het OV-netwerk moet dan goede alternatieven kunnen bieden. Deze back-up is kwetsbaar.

*"Komen inderdaad systeemgrenzen in beeld? Of is dit onnodig onrust creëren? Dreigen er grote ongelukken? Of hoogstens suboptimale oplossingen per OV-modaliteit of per organisatie?"*

*"Als de basis-infra op orde is, bestaat er meer rek dan doemdenkers voorspellen. Doorrekeningen en vervoersmodellen kunnen digitaal lijken maar de werkelijkheid is analoog. Het is niet zwart/wit dat het vervoerssysteem werkt of crasht".*

Citaten uit interviews

Daar komt bij dat projecten kunnen worden uitgesteld, afgesteld, of dat er op wordt bezuinigd door onvoldoende budget en bestuurlijke aandacht. Er is dan geen probleemeigenaar op netwerkniveau die laat zien wat het uitstellen, afstellen of versoberen van een project voor effect heeft op het netwerk. Als intussen de stad en regio sneller groeien dan eerder aangenomen in de modellen, dan kunnen systeemgrenzen wel degelijk in beeld komen.

Ondanks deze nuancering over de systeemgrens, betwist niemand van de geïnterviewden nut en noodzaak van betere samenwerking tussen Rijk, regio en gemeente in de OV-infraontwikkeling. Onderkend wordt dat we in de regio Amsterdam voor een ongekeerde schaa sprong in wonen, bedrijvigheid en mobiliteit staan en dat de relevantie van de Kwestie daarom buiten kijf staat.

## 2. Hoe werkt de samenwerking in de optiek van de geïnterviewden eigenlijk?

Om deze vraag te beantwoorden heb ik de planprocessen bestudeerd. Het planproces van het Rijk start bij de planbureaus met scenario's voor de 'Toekomstverkenning Welvaart en Leefomgeving' (WLO 2030 – 2040). Deze scenario's werken door in de 'Nationale Markt- en capaciteitsanalyse' (NMCA) die eens in de vier jaar verschijnt. De NMCA is op zijn beurt bron voor het 'Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport' (MIRT) dat het inhoudelijke en financiële programma voor het ministerie van IenW vormt.

Weliswaar komt het MIRT in samenwerking met de regio's tot stand, maar er bestaat voor de regio Amsterdam geen netwerkregisseur in de zin van één eindverantwoordelijke instantie die de belangrijke besluiten over infrastructurele ontwikkelingen neemt. Het ministerie van IenW, de Vervoerregio Amsterdam en de Provincies Noord-Holland en Flevoland c.q. de gemeente Almere kunnen in hun eigen concessievoorwaarden sturing geven aan de vervoerders en financieel programmeren op hun deel terrein, maar hebben elkaar nodig om tot samenhangende besluiten en projecten te komen.

Uit de interviews blijkt dat in dit proces van beleid- en programmaontwikkeling ProRail volgend is op wat het ministerie van IenW besluit, en dat deze taakverdeling in de Haagse wereld scherp is afgebakend.

Voor onderzoek naar de samenwerking tussen ProRail en gemeente Amsterdam, moet ik ook het ministerie van IenW en de Vervoerregio betrekken om te begrijpen hoe de hazen lopen. Uit die gesprekken blijkt dat er nog geen lange termijn, samenhangende en gedragen visie bestaat voor het OV-systeem in en rond Amsterdam (trein, metro, tram, bus) maar dat er wél een serieuze poging in de maak is om deze visie op te stellen: *OV-toekomstbeeld 2040*. Tenslotte leid ik uit de interviews af dat er bij het Rijk sprake is van een kanteling in het denken over infraontwikkeling: van *modaliteitsdenken* en –betalen (wegen, spoor, fiets) naar *mobilitateitsdenken* en –betalen. En van 'Rijk beslist' naar 'Rijk en regio werken samen'. Deze denkwijze vindt ook weerklank bij zowel regio als gemeente.

*"Samenwerking is geen doel op zich, het moet nut hebben. En het is ook een cultuurkwestie: Amsterdam kiest niet. En Noord/Zuidlijn naar Schiphol, én sluiten ringlijn Metro, én de Airportsprinter, én in alle windrichtingen de stad volbouwen. En dan samen met VRA en de MRA naar het Rijk – dit is onze verlanglijst, wilt u meebetalen?"*

*"Wat een doorbreken van dit patroon zou zijn: écht samen en vroegtijdig studeren door rijk en regio, samen tot oplossingen komen".*

Citaten uit interviews

In de samenwerking tussen gemeente en ProRail spelen Rijk en Vervoerregio een belangrijke rol en verschuift het denken van modaliteit naar mobiliteit.

### 3. Hoe ervaar ik zelf het contact met de personen uit deze serie interviews?

Ik start de interviews met collega's binnen gemeente en Vervoerregio die ik al langer ken en die in het hart van het beleidsnetwerk van OV-gerelateerde vraagstukken werken. Deze gesprekken vinden in een vertrouwde sfeer plaats. Misschien juist daarom wordt geen blad voor de mond genomen? De gesprekken zetten het vraagstuk al snel op scherp en dwingen me goed na te denken over de vraagstelling en afbakening. De feedback op het onderwerp is positief.

*"Amsterdam is erg passief bij de 'bijbestelling' van de Oostertoegang, kennelijk geen prioriteit".*

Kantelmoment met één van de geïnterviewden

Via deze basis kom ik gaandeweg in contact met voor mij nieuwe mensen in het werkveld van het OV. In deze gesprekken is het eerst even aftasten, voordat de 'onderstroom' zoals Neerlandsdiep dat verwoordt aan de orde kan komen. Maar juist deze gesprekken geven een andere dimensie aan het onderwerp.

*"Waarom stoppen jullie niet even met het uitschrijven van je opgave? Zouden jullie de aanpak ook kunnen verbeelden? Met een tekening, of kaart – vormvrij, je kunt zelf kiezen".*

Kantelmoment met Nicoline Mulder, in een overleg dat Jan en ik met haar hebben, ProRail Utrecht, sept 2018

De gesprekken ervaar ik als open. Mijn gesprekspartners maken serieus tijd vrij voor het onderwerp.

### 4. Welke adviezen krijg ik mee?

De belangrijkste adviezen uit de interviews in de verkenningsfase van mijn opgave zijn:

- Vermijd zwart/wit-denken in systeemgrenzen van het OV. Zoek de nuances op.
- Ga eens praten met de onderzoekers van OV-toekomstbeeld 2040. Op zijn minst is dat een serieuze poging om tot een gezamenlijke lange termijn visie te komen.
- Onderzoek de casus PHS/Oostertoegang bij het Centraal Station. Deze verdient in termen van samenwerking tot nu toe niet bepaald de schoonheidsprijs.
- Maak een ordening voor het thema samenwerking in je verdere opgave, kies daarbinnen wat je concreet verder onderzoekt.
- Ga praten met het programma Samen Bouwen aan Bereikbaarheid van de Metropoolregio – dit is een goed houvast voor de samenwerking tussen Rijk en regio.

Deze adviezen neem ik mee in de volgende onderzoeksfase, de fase van Observatie en Analyse.

*In de fase van Verkenning leer ik dat een onbevangen blik, het stellen van open vragen en nieuwsgierig zijn naar de antwoorden van de geïnterviewden, leiden tot bijzondere gesprekken, nieuwe inzichten en nieuwe contacten. Ook leer ik dat simpele schetsen of beeldmateriaal beter helpen in het scherp krijgen van vraagstellingen, dan uitgebreide teksten.*

Take aways – Fase van Verkenning

## 2. Fase van Observatie en Analyse

### Presencing & Cristallizing

De volgende twee stappen in het U-model van Otto Scharmer zijn Presencing & Cristallizing. Onder *Presencing* wordt verstaan: Welk beroep doet het vraagstuk op mij? Waar zit het ongemak? Aan welk touw ga ik trekken? *Crystallizing* omvat vragen zoals: Kan ik ideeën samenvoegen? Hoe en met wie kan ik een verandering of interventie in gang zetten? Wat wil ik er op de langere termijn mee bereiken? In mijn eindopgave voeg ik ook deze twee stappen samen en noem ze de fase van *Observatie en Analyse*.

In deze fase staan vier vragen centraal:

5. Hoe structureer ik de kwestie?
6. Hoe kijken de geïnterviewden aan tegen complexiteitsdenken?
7. Wat is nu de preciezere vraagstelling?
8. Welke rol kan ik redelijkerwijs spelen in 'doing it slightly different'?

### 5. Hoe structureer ik de kwestie?

Uit de interviews komt gaandeweg een driedeling in samenwerkingsprocessen naar voren:

- Op projectniveau
- Op het vlak van visievorming
- Als netwerkstructuur

Deze driedeling helpt mij om houvast en focus te krijgen bij een onderzoek dat anders zo omvangrijk wordt dat het zijn doel kan missen.

Op **projectniveau** komt de casus *Oostertoegang* naar voren. Dit project is een directe samenwerking tussen ProRail en de gemeente Amsterdam, naast het Centraal Station. Het project raakt de werkzaamheden van PHS/Centraal Station en wacht op een definitief gemeentelijk besluit om tot aanvullend werk te komen, in een nader te bepalen samenwerkingsverband.

Voor de **visievorming** verwijzen meerdere geïnterviewden naar het onderzoek *OV-toekomstbeeld 2040*. Dit onderzoek moet leiden tot de lange termijn visie voor het OV, gestuurd door de ruimtelijke keuzes voor de grote woningbouwlocaties in de metropoolregio Amsterdam. Het maximum investeringsbedrag kan oplopen tot ca 40 miljard euro.

Binnen de regio Groot Amsterdam wordt het *Gebiedsgerichte Bereikbaarheidsprogramma Metropoolregio Amsterdam* als het logische 'vehikel' gezien om het **samenwerkingsnetwerk** tussen Rijk en regio op het gebied van OV-infrastructuur te bestuderen. Aan dit programma nemen deel, de ministeries van Infrastructuur en Waterstaat en Binnenlandse zaken, de gemeenten Amsterdam en Almere, de provincies Noord-Holland en Flevoland, en de Vervoerregio Amsterdam. Het programma is gebaseerd op de principes van samen ontdekken, vertrouwen ontwikkelen en opgavegericht denken in de samenwerking.

*"Niet altijd staat de inhoud voorop, bijvoorbeeld bij de vraag of ook de vijfde spoorbrug bij de Oostertoegang moet worden vervangen, maar of er procesmatig geen risico's worden genomen".*

Citaat uit interview

*"Het Rijk stuurt primair op de rijksbegroting, niet op samenwerking met de regio".*

*"De belangen van Rijk, regio en gemeente verschillen, en ze spreken verschillende talen".*

Citaten uit interview



Op 4 juni woon ik op kantoor van de Metropoolregio Amsterdam op de Zuidas (MRA) een afstemmingsbijeenkomst bij van Samen bouwen aan bereikbaarheid (SBAB), Toekomstbeeld OV 2040 (TBOV) en de Ontwikkelstrategie Zuidwest Amsterdam – Schiphol – Hoofddorp (ZWASH). Dit overleg is bedoeld om in informele setting de ‘beleidsprocessen’ van Rijk en metropoolregio Amsterdam op elkaar af te stemmen, specifiek voor het thema OV. Uit het programmaplan SBAB leer ik dat er vijf integrale hoofdogaven zijn:

- Hoe verbeteren we de bereikbaarheid en concurrentiekracht van de MRA?
- Hoe houden we de economische toplocaties van de MRA bereikbaar?
- Hoe faciliteren we de urgente woningbouwopgaven in de MRA?
- Hoe zorgen we voor een goed functionerend *daily urban system*?
- Hoe benutten we de ambities voor innovatie, veiligheid, gezondheid en duurzaamheid?

*"De bouwstenen uit OV-2040 zijn input voor het SBAB. Ze moeten een vergelijkbaar schaalniveau hebben, samen met het NRS, zodat het programma SBAB een goede afweging kan maken op de vijf integrale hoofdogaven, en de samenhang tussen verstedelijking en het OV kan worden geborgd".*

*"Er zijn procesafspraken nodig over het ontwikkelingspad, inbegrepen de afstemming tussen het regionale en landelijke OV-toekomstbeeld 2040. Ook moet er aansluiting komen met de Coalitie van Zeven".*

Het duizelt me als PM-er, bij de observatie van het afstemmingsoverleg bij de MRA – juni 2019

Het programma omvat een ontwikkelagenda, een koers en strategie en een actieagenda. Het programma werkt volgens vier programmalijnen: Zuidwest Amsterdam-Schiphol-Hoofddorp (ZWASH) en Netwerken, Ringen en de Stad (NRS) voor de lange termijn, en Stedelijke Bereikbaarheid en Slimme en Duurzame Mobiliteit als thematisch actieagenda's. Besluitvorming vindt plaats in de Programmaraad en het Bestuurlijk MIRT Noordwest Nederland.

In een gesprek naderhand krijg ik uitleg van een insider. Het Rijk werkt volgens de MIRT-begrotingssystematiek die voor maximaal 2 x 4 jaar vooruitkijkt en financieel programmeert. Het Rijk werkt daarbij adaptief en stapsgewijs volgens *ontwikkelpaden*. Deze werk- en financieringsmethode staat veelal haaks op de praktijk van grote steden zoals Amsterdam en Utrecht, die met het Rijk deals willen sluiten op basis van optredende verkeers- en vervoersproblemen door het groeiend aantal woningen en de groeiende bedrijvigheid.

Voor OV-toekomstbeeld 2040 bijvoorbeeld, verwacht het Rijk een verhaal met een visie op knooppunten, ringen, Transport Oriënted Development (TOD) en keuzes voor het soort netwerk: polycentrisch of compact. Dán pas zou je moeten beslissen waar je de woningen bouwt. Terwijl Amsterdam intussen organisch groeit in alle windrichtingen, en het OV-toekomstbeeld 2040 hier twee denkwerelden moet proberen te verenigen – zie **bijlage 6** met een mogelijk concept-scenario van het OV-netwerk in 2040.

Naast het onderzoeksproces OV-toekomstbeeld 2040 en naast de samenwerkingsstructuur van de Metropoolregio, speelt het initiatief van de *Coalitie van Zeven*.

*"De samenwerking tussen Rijk en regio werkt veel te traag. Het duurt allemaal veel te lang".*

*"We moeten iets forceren, een nieuwe werkelijkheid creëren, een nieuw frame neerzetten, de problematiek hoger op de politieke agenda krijgen".*

Citaten uit interviews

De directievoorzitters van Schiphol, KLM, NS en bestuurders van de gemeente Haarlemmermeer, gemeente Amsterdam en Vervoerregio Amsterdam formuleren in een brief aan de Staatssecretaris van IenW (dec 2018) de hypothese dat het doortrekken van de Noord/Zuidlijn naar Schiphol/Hoofddorp en het sluiten van de metrolijn tussen Isolatorweg en Centraal Station de beste oplossing zijn voor de capaciteitsknelpunten op het spoor tussen Amsterdam en Schiphol.

ProRail als zevende partij tekent niet mee aan de brief, maar draag wel bij aan het onderzoek. De Coalitie van Zeven wil een doorbraak forceren in taaie langlopende processen, en deze twee metroprojecten versneld realiseren voor 2030. De principes van de Coalitie van Zeven zijn gericht op posities en belangen, zijn gebaseerd op projectmatig denken en op het overtuigen van het Rijk. Hiermee is het karakter van het proces van de Coalitie van Zeven wezenlijk anders dan het samenwerkingsprogramma SBAB. Over en weer is geaccepteerd dat deze verschillende benaderingen naast elkaar kunnen bestaan, en wordt ook gezocht naar de raakvlakken.

Structuur in mijn Opgave vind ik in de verdeling in en beperking tot een projectcasus (de Oostertoegang), visievorming (het onderzoek Toekomstbeeld OV2040) en het samenwerkingsnetwerk in de regio (programma Samen Bouwen aan Bereikbaarheid).

## 6. Hoe kijken de geïnterviewden aan tegen complexiteitsdenken?

Voor seminar 7 bereiden Jan Eleveld, Arjen Zoeteman (ook ProRail) en ik met Nicoline Mulder een *co-creatie VBPM* voor. We organiseren elf presentaties over elk van de elf interventies van VBPM door alle zestien studenten – zie **bijlage 4** over *Projects Eleven*. Per presentatie krijgt iedereen een plenaire feedback met groene briefjes (“wat voor mij werkt”) en blauwe briefjes (“waar ik behoefte aan heb”).

Mijn presentatie gaat over de elfde interventie, *werk resultaatgericht waar het past*. Voor deze interventie gebruik ik het schema van het reductionistisch of deterministisch denken versus complexiteitsdenken (zie **bijlage 4**).

*“Enkelvoudige, stabiele projecten zijn er bijna niet meer. Ook schijnbaar eenduidige projecten krijgen er snel veel nevenvraagstukken bij. Projecten hebben nog wel de neiging te handelen alsof ze een gesloten, gescheiden geheel zijn (“mijn terrein, mijn budget”) terwijl ze het in werkelijkheid niet zijn. Dat gaat later klemmen”.*

*“Projecten zijn stabiel in hun instabiliteit, problemen zijn ook kansen, wijze van projectmanagement is afhankelijk van fase in de uitvoering, hoe meer beleidsmatig, hoe meer VBPM, hoe meer uitvoerend, hoe meer deterministisch”.*

Citaten uit interviews

Dit schema hanteer ik in de interviews in de periode februari en maart 2019. Ik vraag mijn gesprekspartner naar hun eerste gevoel bij de dertien aspecten uit dit schema.

De beelden zijn genuanceerd en wisselend. Geen enkele geïnterviewde denkt ofwel alleen in reductionistische termen, ofwel alleen in complexiteitstermen. Ze erkennen dat bij complexe projecten complexiteitsdenken vereist is, maar stellen dat naarmate projecten verder in de uitvoering komen, het deterministische denken toeneemt.

## 7. Wat is nu de precieze vraagstelling?

Mijn wensbeeld is dat alle collega's die aan overheidszijde werken aan de ontwikkeling van OV-infrastructuur in de regio Amsterdam elkaar gemakkelijk vinden, zonder al te veel drempels en ongeacht of ze onderzoeker, beleidsmaker, programmamanager, projectmanager of directeur zijn.

Op basis van de antwoorden op de eerste zes vragen kom ik uiteindelijk tot deze vraagstelling: *Hoe kun je de wens tot betere samenwerking concreet en laagdrempelig invulling geven?*

## 8. Welke rol kan ik redelijkerwijs spelen in 'doing it slightly different' ?

In de visie van Neerlandsdiep is het niet de bedoeling om als McKinsey-consultant met aanbevelingen of *blauwdrukoplossingen* te komen die onze sector eens even goed opschudden. Eerder is de gedachte dat wij als projectmanager bij de overheid *change agent* voor de bouwsector zijn, en door kleine interventies meehelpen verbeteringen in gang te zetten. Geen enkele van de geïnterviewden heeft ook behoefte aan nieuwe blauwdrukken of hoogdravende abstracties voor samenwerking.

Hoe dan de stap te zetten naar het *slightly different* doen? Twee kantelmomenten, één uit nalezing van een reflectie op een seminar (zie deze pagina) en één uit een begeleidingsgesprek (zie pagina 12) brengen me op de gedachte om de samenwerking in spelvorm te beproeven, in plaats van met interviews verder te gaan.

Als student bij Neerlandsdiep kan ik hopelijk een klein stapje in de gewenste richting maken door partijen bij elkaar te brengen en in één of andere spelvorm actief te werken aan de samenwerking.

*Jaap Schaveling leidt ons door het leerstuk van Systeemdenken – een hulpmiddel om in grote complexiteit en dynamiek een beeld te maken en houvast te bieden. We leren breder te kijken: 'the system in the room'. Oplossingen en oordelen nog even opschorten. Eerst de mensen uit het 'systeem' samenbrengen en aan het woord laten.*

Kantelmoment uit nalezen reflectie op Seminar 6 (nov 2018).

*In de fase van Observatie en Analyse leer ik dat een interview aan de hand van een schema – in dit geval het reductionistische denken versus het complexiteitsdenken – een prima start kan zijn voor een verdiepend gesprek, maar dat de bijzondere opbrengsten of verrassende inzichten 'spontaan' ontstaan als ik het schema of de vragenlijst loslaat. Ook leer ik dat beleidsmakers op hun beleidsniveau net zo worstelen met de complexiteit van hun opgaven, als dat wij als projectmanagers dat doen in onze projectwerkelijkheid – in zekere zin een geruststelling. Tot slot leer ik dat het in de samenwerking soms niet lukt een ander aan jouw kant van de rivier te krijgen, maar dat je wel een brug kunt bouwen tussen beide oevers.*

Take aways – Fase van Observatie en Analyse

### 3. Fase van Spelontwerp en Testen

#### Prototyping

De laatste stap in het U-model van Otto Scharmer is de fase van *prototyping*. Hierin probeer je het centrale idee dat volgt uit de eerdere fasen te testen in de werkomgeving waarvoor het idee bedoeld is.

In deze derde en laatste fase van het onderzoek staan drie vragen centraal:

9. Hoe is het ontwerpproces verlopen?
10. Wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle Serious game?
11. Wat zijn de opbrengsten uit het spel?

#### 9. Hoe is het ontwerpproces verlopen?

Het idee om te werken aan samenwerking in spelvorm komt voort uit de inzichten van systeemdenken 'the system in the room', uit de letterlijke betekenis van prototyping en uit de behoefte om actief, spelenderwijs en lichtvoetig mijn Opgave af te ronden.

Dit gaat in twee stappen. Allereerst beproef ik, na het kantelmoment op deze pagina, aan de keukentafel twee spellen: de Amsterdamse Pub Quiz en de GVB-race (een soort Ganzenbord van het OV-netwerk in Amsterdam). De moed zakt me in de schoenen – dit voldoet niet aan een door mij gevoeld vereist niveau van professionaliteit dat nodig is om serieus te worden genomen. Deze fase noem ik de *ALFA-fase*.

In tweede instantie vraag ik twee teamleiders binnen Ingenieursbureau Amsterdam om raad. Via hen kom ik bij een collega uit, Gido Laeven, die Serious games ontwikkelt. We bespreken de mogelijke vormen waaronder een allesomvattende bijeenkomst met deelnemers op projectniveau, uit het onderzoeksteam OV-toekomstbeeld 2040 (visie) en uit het samenwerkingsverband van de Metropoolregio (netwerkstructuur). En dan zowel vanuit het rijk, als regio en gemeente.

Deze grote stap in één keer blijkt organisatorisch en praktisch niet haalbaar, maar is ook niet persé nodig. De *BETA-fase* van het spelontwerp kan prima in een kleiner gezelschap plaatsvinden. In overleg met Jan Eleveld doet zich de best denkbare mogelijkheid voor. Jan was al van plan om een startbijeenkomst te organiseren over de raakvlakken tussen zijn bouwproject PHS/Amsterdam CS en alle aanpalende grote gemeentelijke projecten rond het Centraal Station. Ikzelf ben intussen gestart als gemeentelijk projectmanager voor de Oostertoegang – een project van ProRail naast het CS waarvoor de gemeente op korte termijn definitief moet besluiten om wel of niet mee te investeren.

*"En als je het nu eens probeert met een Pub Quiz, Memory of een Bingo of zo?"*

Kantelmoment met Nicoline Mulder, in een overleg dat Jan en ik met haar hebben, ProRail Utrecht, apr 2018.

*"Afstemmen is geen samenwerking, maar al een milde vorm van onderhandelen – 'dit vind ik, wat vind jij?'*

*Samenwerken is een leeg vel papier nemen, en samen gaan tekenen"*

Citaat uit interview

(bij de aftrap van de bijeenkomst)  
*"Team ProRail is kleiner dan team Amsterdam?"*  
*"Klopt, de PM van ProRail is nog op vakantie in Zweden".*

(werkelijke reden was dat het treinverkeer tussen Arnhem en Utrecht was uitgevallen – Jan Eleveld was gelukkig nog nét op tijd voor de feitelijke start van het spel).

Citaat uit de Serious Game

Gido Laeven ontwerpt speciaal voor de *kick-off* van de Oostertoegang een Serious game waarin twee landenteams – Zweden (ProRail) en Denemarken (gemeente Amsterdam) – een gezamenlijke opgave krijgen: de spoor- en autobrug. Zie **bijlage 7** voor de spelintroductie en het spelverloop.

Het ontwerpproces verloopt in stappen, eerst de stap naar een bestaand spel en dan de stap naar een Serious game. Het ontwerp van de Serious game gaat ook in stappen, een allesomvattende game is niet haalbaar maar een spel op maat voor het project Oostertoegang is dat wel.

#### **10. Wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle Serious game?**

Serious gaming is een methode om letterlijk spelenderwijs te leren. De methode lijkt effectief omdat het creativiteit aanmoedigt via natuurlijk gedrag door mensen. Serious gaming is in opkomst in tal van opleidingen, maar wordt in de praktijk van het projectmanagement in de publieke bouwsector – voor zover ik kan overzien – nog niet zo vaak gebruikt.

Uit mijn toepassing leid ik af dat de voorwaarden voor een succesvolle Serious game zijn:

- Een maatwerk ontwerp dat de deelnemers aanspreekt en het doel van de game (in dit geval samenwerking bevorderen) ondersteunt.
- Persoonlijke benadering van en uitleg over de bedoeling aan alle deelnemers vooraf.
- Professionele begeleiding tijdens het spel.
- De onderzoeker in de rol van observator, niet als deelnemer.

#### **11. Wat zijn de opbrengsten uit het spel?**

De gespeelde Serious game met de teams van ProRail en de gemeente heeft, zo blijkt uit de reacties tot nu toe, drie belangrijke resultaten opgeleverd:

- Het op een bijzondere manier markeren van de start van de samenwerking in project *Oostertoegang* voor de komende plan/ontwerpfase. De positieve toon en houding is gezet.
- Een handreiking naar het project *PHS/Centraal Station* van Jan Eleveld. De dialoog met één van zijn belangrijke raakvlak-projectmanagers – Jiska Beelen van project *De Entrée* – is gestart.
- De game geeft inspiratie voor *verdere toepassingen* in het netwerk van de Metropoolregio Amsterdam. Met een op maat ontworpen en voorbereide Serious game kunnen Rijk en regio/stad, beleid én uitvoering, ervaren dat je met werken aan samenwerking verder komt, onder de voorwaarde dat je je verbonden voelt met een gezamenlijke visie of achterliggend doel – de bedoeling – er voldoende vertrouwen is, en de deelnemers open staan voor een ontwikkelbenadering.

Serious gaming blijkt proefondervindelijk een concreet en laagdrempelig middel om actief te werken aan samenwerking in het Amsterdamse netwerk voor de OV-infrastructuur.

*In de fase van Spelontwerp en Testen leer ik dat koudwatervrees voor het introduceren van een speelse vorm van werken aan samenwerking niet nodig is, en dat, mits goed voorbereid en uitgelegd, de deelnemers juist enthousiast zijn. Ook leer ik dat het niet in één keer groots en perfect hoeft te zijn, maar dat het in kleine ontwikkelingsstappen juist heel goed kan werken. In de rol van observator leer ik vooral te kijken naar proces en onderstroom in plaats van de inhoud centraal te stellen.*

Take aways – Fase van Spelontwerp en Testen

## Opbrengsten

De Opgave heeft mij veel opgeleverd. Dat zijn in eerste instantie de *inzichten die de geïnterviewden* mij geven in het complexe werkveld van de samenwerking tussen Rijk, regio en gemeente op het gebied van de OV-ontwikkelingen in en rond Amsterdam.

Daar komen de *take aways* bij, het geleerde als onderzoeker zoals het belang van open vragen stellen en nieuwgierig zijn, het nut van loslaten van schema's en vragenlijsten tijdens gesprekken, en begrip voor het naast elkaar kunnen bestaan van meerdere werkelijkheden in de samenwerking tussen beleidsmakers.

Tot slot zijn er *zakelijke opbrengsten*. De Opgave heeft geleid tot het daadwerkelijk samen met ProRail werken aan de *Oostertoegang* – practice what you preach – en tot inzichten vanuit het OV-toekomstbeeld 2040 die van directe betekenis kunnen zijn voor de planstudie naar de nieuwe *Verbinding tussen de Indische Buurt en Zeeburgereiland*.

Het ontwikkel- en leerproces gaat door.

Voor het grote zusterproject *PHS/Centraal Station* is een Serious game met ProRail en de gemeente in overweging onder leiding van Jan Eleveld.

Interessante vervolgvragen zijn: Hoe verder met de visie *OV-toekomstbeeld 2040 en het gebiedsgerichte bereikbaarheidsprogramma van de Metropoolregio Amsterdam*? En wat te doen met de *Coalitie van Zeven*? Zijn hier kansen om met een Serious game te experimenteren en de samenwerking in dit buitengewoon ingewikkelde netwerk van organisaties en belangen te verbeteren of te vereenvoudigen?

De belangen op beleidsniveau zijn groot – daar ben ik in mijn Opgave wel achter gekomen. De verwachte groei met 250.000 woningen, de wensenlijst voor OV-investeringen oplopend tot enkele tientallen miljarden euro's, de verschillende talen die Rijk, regio en gemeente spreken, én de wisselende posities die partijen innemen, maken expliciete aandacht voor het werken aan samenwerking alleen maar relevanter.

*"Je krijgt de oplossing voor het dilemma rond de Tweede HOV-verbinding Zeeburgereiland op een presenteerblaadje aangeboden – lees het rapport over het OV-toekomstbeeld 2040 er straks maar eens goed op na".*

Wordt deze bijvangst uit één van de interviews een kantelmoment voor het Uitvoeringsprogramma Oostflank (voorbij de Opgave)?

## Verantwoording

### Waarom deze Kwestie?

De keuze voor mijn onderwerp komt voort uit het uitvoeringsprogramma Oostflank Amsterdam, waaraan ik leiding geef. Dit programma is gestart als een OV-opgave en inmiddels omgevormd tot een uitvoeringsprogramma voor de hoofdinfrastructuur. Het plan omvat nieuwe of verbeterde OV-verbindingen vanaf de nieuwe stadwijken in het IJmeer naar de bestaande OV-knooppunten in het centrum van Amsterdam, in Zuidoost en in Weesp. Daar sluiten de OV-lijnen aan op de NS-stations en sporen van ProRail.

Gemeente en ProRail doen hun werk uiteindelijk voor dezelfde reizigers. De samenwerking tussen beide organisaties vindt zijn rechtvaardiging in een achterliggende bedoeling – het zorgdragen voor een betrouwbaar en doordacht infranetwerk dat reizigers veilige, efficiënte en fatsoenlijke verbindingen met het OV biedt.

Bewust samenwerken, betekent bewust samen werken aan de achterliggende bedoeling van een project of programma. Die gedachte spreekt mij aan. Mijn Kwestie komt ook voort uit ervaringen in mijn eigen loopbaan. Ik heb zowel aan de beleidskant (ministerie van Economische Zaken), de financieringskant (Rabobank International) en de uitvoeringskant (Gemeente Amsterdam) van grote publieke infraprojecten gewerkt. Daar heb ik ervaren dat beleid en uitvoering, Rijk en gemeente, verschillende werelden zijn die een eigen taal spreken en elkaar niet heel eenvoudig vinden in de samenwerking.

*Waarom is samenwerken zo lastig? Verschillen zijn juist de bron voor samenwerken. Het uiten van verschillende verlangens, wensen, gevoelens is 'eng', maar vaak de start van een goede samenwerkingsrelatie. Daarna ga je elkaars positieve eigenschappen waarderen. Samenwerking is uiteindelijk een middel om jouw eigen doel te bereiken.*

Uit: Reflectie op Seminar 5 - College door Sandra Schruijer (sept 2018).

### Waarom samen met ProRail?

Jan Eleveld (Projectmanager Hoogfrequent Spoor Amsterdam CS) en ik denken dat de opleiding bij Neerlandsdiep een bijzondere kans biedt voor samenwerking tussen ProRail en de Gemeente Amsterdam in deze eindopdracht. We nemen deel in een groep van kritische en ervaren senior-projectmanagers uit het hele land, onder begeleiding van topdocenten op het vlak van bouw- en procesmanagement en afgezonderd van de dagelijkse drukte van het werk. Onze beide projecten – het herontwerp van het sporenplan op het Centraal Station en de ontwikkeling van het OV-netwerk aan de Oostzijde van Amsterdam – raken elkaar zo niet letterlijk dan toch in ieder geval functioneel op het Centraal Station.

Wij vertegenwoordigen ook twee grote organisaties die voor Groot Amsterdam uiteindelijk aan één einddoel willen bijdragen – een goed bereikbare Amsterdam-metropoolregio. Vanuit Neerlandsdiep hopen wij die samenwerking een positieve impuls te geven.

In de periode van de eindopgave is er een project bijgekomen, de vernieuwing van de Oostertoegang (het spoorviaductencomplex naast het Centraal Station van Amsterdam) waarin ProRail en gemeente van plan zijn verregaand samen te werken. Jan en ik hebben hiertoe onlangs een Serious game opgezet om deze samenwerkingsfase formeel te markeren.



## Waarom binnen het leerstuk van Value-based Projectmanagement?

Nicoline Mulder, auteur van het boek Value-based Projectmanagement (VBPM), gaf in het eerste seminar van Leergang 1719 een college over Chaordic projectmanagement. Haar promotieonderzoek en boek VBPM geeft een fundamentele draai aan het klassieke denken vanuit projectbeheersing. Voor complexe projecten – en dat zijn per definitie alle projecten van de deelnemers aan Neerlandsdiep – is een Value-based benadering (complexiteitsdenken) wetenschappelijk onderbouwd effectiever dan het klassieke reductionistische en deterministische denken.

Het leerstuk van VBPM geeft een nieuwe kijk op complexe projecten waarin elf interventies centraal staan waaronder projectwaarden, projectdoel, projectvisie, ontwikkelbenadering en werken op basis van vertrouwen. Ook heb ik gebruik gemaakt van het toepassingsdomein van complexiteitsdenken in interviews met diverse gesprekspartners. Zie **bijlage 4** voor een nadere toelichting.

## Hoe is het onderzoeksproces gelopen?

In Seminar 3 (april 2018) komt de Eindopgave voor het eerst ter sprake. In Seminar 4 (juni 2018) moeten we al een eerste idee presenteren. In die periode ontstaan bij Jan Eleveld en mij de gedachte om de Opgave onder de vlag van VBPM uit te voeren, met begeleiding door Nicoline Mulder, én om de Opgave gezamenlijk uit te voeren.

De gedachte van samen werken aan de eindopgave roept in eerste instantie vragen op bij de programmaleiding. Een coproductie in de eindopgave is niet gebruikelijk, de Opgave is een 'masterpiece' en per definitie persoonlijk. Toch zetten Jan en ik het idee van een samenwerking door. Hoe vaak krijg je de kans om vanuit twee verschillende organisaties (Rijk en gemeente) tijdens een intensieve opleiding samen te werken aan het onderwerp .... Samenwerking?

Maar ook blijkt al snel dat we ieder een geheel eigen invalshoek willen kiezen: Jan Eleveld vanuit het knooppuntproject Amsterdam CS, ikzelf vanuit de beleidsmatige en programmatische invalshoek van investeringen in het grotere OV-netwerk rond Amsterdam. Het beste van twee werelden – ieder een eigen opgave, maar wel in een proces van samenwerking.

*De top van Seminar 1 was voor mij het college door Nicoline over chaordic projectmanagement. Boeiend, inspirerend en erg origineel. Dit onderwerp en deze benadering komt voor nu op mijn top-lijstje voor de eindopdracht. Niet te lang wachten met dit aan Nicoline voorleggen!*

Uit: Reflectie op Seminar 1, over het college door Nicoline Mulder (nov 2017).

*In seminar 4 moeten we al een beetje voorsorteren op de Opgave. Heb al eerder contact gehad met Nicoline Mulder om iets te gaan doen met de Chaostheorie en Chaordic projectmanagement – zij staat er positief tegenover. Heb dit ook besproken met Jan Eleveld. Misschien kunnen we de opgave gezamenlijk doen? Maar eens verder over spreken.*

*Feedback aan mij: "Oefenen met chaordische stijl als dat niet je basisstijl is". "Afwegen wanneer wel of niet VBPM is geen keurslijf maar vrijheid". "Mooie koppeling tussen voorbeeld en theorie". "Dit is al een mooie opzet naar je eindopgave!". "Is klassiek en VBPM wel een tegenstelling?"*

*Over transformationeel leiderschap en zelforganisatie: vertrouwen is goed, en ... afspraken zijn beter. Zoek je first follower om de transformatie in gang te zetten. Als PM-er word je steeds meer faciliterend.*

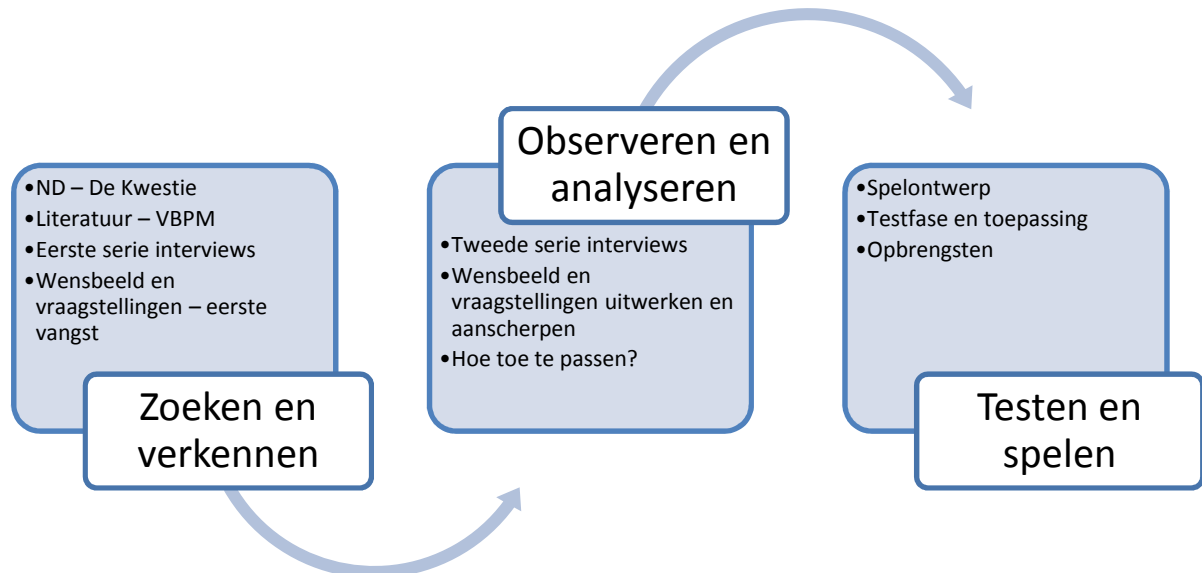
*VBPM gaat, zo begrijp ik nu steeds meer, over verbindingen tussen mensen, bijna als ware het een zenuwstelsel. Daarin zit een grote kracht verscholen waarmee je bergen kunt verzetten en je doel links- of rechtsom kunt halen.*

Uit: Reflectie op Seminar 7 co-creatie VBPM (febr 2019).



Vanaf september 2018 tot aan de eindoplevering van de Opgave (zomer 2019) hebben Jan en ik maandelijks in een driehoeksgesprek met Nicoline overleg over de opzet en voortgang van onze beide opdrachten. In deze gesprekken krijgt het onderzoeksproces verder vorm en structuur.

Onderstaand schema geeft samengevat het doorlopen onderzoeksproces weer.



Schema: het doorlopen onderzoeksproces tussen zomer 2018 en zomer 2019

Persoonlijke opbrengsten – take aways – voor mij als onderzoeker gedurende de fasen in het onderzoeksproces markeer ik in dit rapport in een blauw kader.

Take aways

Persoonlijke reflecties uit Neerlandsdiep of uit het onderzoeksproces plaats ik in deze rapportage in een groen kader.

Reflectie

### Met wie heb ik gesproken en wat heb ik gedaan?

In de periode tussen juli 2017 en april 2018 voer ik in totaal *twalf gesprekken* met collega's werkzaam bij de beleidsafdeling van de Gemeente (Verkeer & Openbare Ruimte), ProRail, de Vervoerregio Amsterdam, de Provincie Noord-Holland, het Ministerie van IenW en adviesbureau Movares. De meeste van deze gesprekken zijn tweegesprekken, een enkele keer een driegesprek. De interviews vinden plaats in de fase van Verkenning en de fase van Observatie en Analyse (zie paragrafen 1 en 2).

Opmerkelijke citaten uit de interviews plaats ik – anoniem – in een geel kader.

Citaten uit interviews

Naast de interviews organiseer ik, samen met Jan, een *Serious game* met vertegenwoordigers van ProRail en gemeente, als start van het samenwerkingsproces voor het project Vernieuwing Oostertoegang. Deze game vindt plaats in de fase van Spelontwerp en Testen (paragraaf 3).

Tot slot woon ik een afstemmingsoverleg van beleidsmakers bij: *SBAB (Samen Bouwen aan Bereikbaarheid)*, *OV Toekomstbeeld 2040* en *ZWASH (Bereikbaarheid Zuidwest Amsterdam – Schiphol – Hoofddorp)*. Hier zitten vertegenwoordigers van het Ministerie van IenW, Rijkswaterstaat, de Provincie Noord-Holland, Vervoerregio en de Gemeente Almere aan één tafel. In dit overleg vertel ik over mijn Kwestie en pols ik de behoefte aan en kansen voor een tweede *Serious game*, dit keer op beleidsniveau.

### **Wat zijn de 'kantelmomenten'?**

De Opgave is geen snelle stap van probleemanalyse naar oplossing. Integendeel, de bedoeling is om overtuigingen en oplossingen bewust uit te stellen en een ontdekkingsreis te ondernemen rond een taai, niet alledaags vraagstuk. In dit onderzoeksproces kwam ik vijf of zes *kantelmomenten* tegen, situaties die het onderzoek achteraf gezien een bepalende richting opduwden.

Deze kantelmomenten zijn in de rapportage toegelicht in een rood kader.

**(** Kantelmoment **)**

## **BIJLAGE 1**

### **Gehouden interviews juli 2018 – mrt 2019**

In de periode juli 2018 tot maart 2019 heb ik twaalf interviews gehouden met:

1. Manuel Garritsen – projectleider nieuwe metroverkenningen, Gemeente (5 juli 18)
2. Cor van Hierden – Voormalig spoorcoördinator, Gemeente (10 juli 18)
3. Edwin Konings – programmamanager Investeringsagenda OV, coördinator MIRT, Vervoerregio Amsterdam (16 juli 18)
4. Jan Jonker – beleidsadviseur Spoor, Gemeente (23 juli 18)
5. Arnoud Mouwen – adviseur/onderzoeksleider diverse OV-vraagstukken Vervoerregio Amsterdam (8 okt 18)
6. Paul Siderius – onderzoeker verkeersmodellen, ProRail (11 okt 18)
7. Désirée Henfling, Voormalig coördinator Spoordossier Metropoolregio Amsterdam, trekker OV-toekomstvisie 2040, Provincie Noord-Holland (10 jan 19)
8. Jeroen van Bergenhengouwen, Dirk-Jan de Vries, directie Openbaar Vervoer en Spoor, ministerie van IenW (25 jan 2019)
9. Robert de Jong, ambtelijk opdrachtgever Gemeente Amsterdam V&OR, voormalig plv hoofd directie OVS ministerie van IenW (26 feb 2019)
10. Tweede interview Manuel Garritsen en Cor van Hierden, gemeente Amsterdam (4 maart 2019)
11. Frans Hasselaar, programmamanager Samen bouwen aan bereikbaarheid, Vervoerregio Amsterdam (4 maart 2019)
12. Mario Genot, onderzoeksleider Movares voor OV-toekomstbeeld 2040 (13 mrt 2019)

Van de interviews heb ik korte verslagen gemaakt. Deze zijn niet bijgevoegd omdat in de gesprekken onvermijdelijk persoonlijke opvattingen naar voren kwamen. In zijn algemeenheid waren de gespreksonderwerpen als volgt verdeeld over de organisaties:

#### **Gemeente Amsterdam** (Metroverkenningen, Spoorcoördinatie, Beleid)

*Eerste oriëntatie; hoe werkt de 'governance' rond grote OV-projecten in en rond Amsterdam eigenlijk? Hoe werkt de samenwerking tussen Rijk en gemeente Amsterdam?*

#### **Vervoerregio Amsterdam**

*Hoe werkt de programmering van investeringen in het OV (tram/bus en metro/trein). Scope van de vraagstelling verder verkend. Hoe werkt het bereikbaarheidsprogramma MRA? Hoe wordt vanuit dat programma aangekeken tegen de samenwerking tussen Rijk en gemeente Amsterdam?*

#### **ProRail**

*Verkend hoe we – ProRail en Gemeente Amsterdam – de bedoelingen uit de "Grote Nota's" (WLO, NMCA, MIRT, en voor gemeente: College-akkoord, MIP) vertalen naar de programma's en projecten.*

#### **Provincie Noord-Holland**

*Verkend hoe de provincie in de samenwerkingsprocessen in de regio zit, waarbij primair ofwel Rijk ofwel gemeente de projecten trekken.*

#### **Ministerie IenW**

*Hoe kijkt het Rijk aan tegen de manier van samenwerken in de regio Amsterdam? Hoe werkt de bestuurlijke kant daarvan?*

## **BIJLAGE 2**

### **Deelnemers Serious Game en Afstemmingstafel MRA**

**Deelnemers Serious game, 23 mei 2019**  
**Stadstimmertuin, gemeente Amsterdam**

**Team ProRail:** Jan Eleveld (Projectmanager PHS Amsterdam CS), Michiel Bikker (Systems engineer), Hans Loonstra (omgevingsmanager), Nienke van de Lune (Consultant Movares)

**Team Gemeente:** Jiska Beelen (Projectmanager De Entrée), Daniëlle Meiboom (omgevingsmanager), Dirk Iede Terpstra (beleidsadviseur verkeer), Ruben de Bruijne (verkeersontwerper), Joris Rolf (programmamanager Stadsdeel Centrum),

Ontwerper en begeleider van de game: Gido Laeven, Ingenieursbureau Amsterdam.

**Deelnemers afstemmingstafel MRA, 4 juni 2019**  
**Kantoor MRA, Zuidas, Amsterdam**

**Ministerie IenW:** Marcus Potters, Robert Hijman

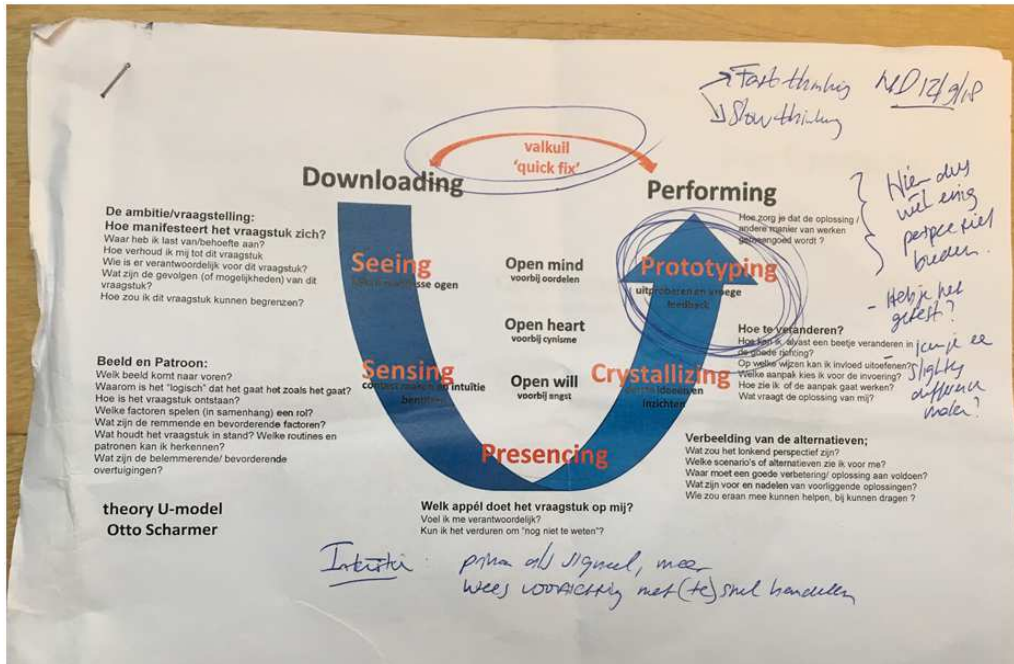
**Vervoerregio Amsterdam:** Edwin Konings, Gerrit van der Plas, Arnoud Mouwen

**Gemeente Almere:** Remko Suk

Voor uitleg over de MIRT-processen heb ik naderhand, op 5 juni 2019, gesproken met Michael van de Paverd, voormalig programmamanager Ministerie van IenW en nu collega Projectmanager bij Ingenieursbureau Amsterdam, én studiegenoot Neerlandsdiep 1719.

Op 11 juni 2019 heb ik kort gesproken met Sander Franse, temleider Metropool bij de gemeente, afdeling V&OR, en op 12 juni kort telefonisch met Marjolein Stamsnijder, adviseur van de clusterstaf Ruimte & Economie van de gemeente.

## BIJLAGE 3 De U-bocht van Otto Scharmer



U-model Otto Scharmer: valkuil van de quick-fix te vermijden. Geduldig via de vijf stappen **Seeing** (wat gebeurt er?), **Sensing** (hoe werkt het?), **Presencing** (waar zit het ongemak?), **Crystallizing** (hoe kan en interventie in gang zetten?) en **Prototyping** (hoe en met wie kan ik een voorlopig idee uitproberen?).

## Bijlage 4

### Value-based Projectmanagement

Rode draad door mijn eindopgave is het leerstuk van Value-based Projectmanagement. Basis hiervan is het **gelijknamige boek** van Nicoline Mulder, docent bij Neerlandsdiep en begeleider van deze eindopgave.

Het bezoek beschrijft een wetenschappelijk onderbouwde manier om naar het management van complexe of *chaordische* projecten te kijken. Het leerstuk is ontwikkeld vanuit het perspectief van complexiteitsdenken. Centraal staan elf zogenoemde interventies, 'Project's Eleven', die met elkaar een project laten groeien in projectvolwassenheid. Deze Project's Eleven zijn:

1. Baseer de aanpak van het project op de **projectwaarden** – *Are you in or out?*
2. Richt je aandacht voortdurend op het hogere **projectdoel** – *In your hotel there is always someone watching.*
3. Ontwikkel een **projectvisie** en houd hem levend – *If you lose focus in this game for one second ...*
4. Hanteer een **ontwikkelbenadering** met erkenning voor vaagheid – *It's tricky, it's never been done before.*
5. Werk op basis van **vertrouwen** – *Tell me this is not about her or I'm walking off this job right now.*
6. Hanteer **transformationeel** leiderschap – *You really didn't think I was sitting this thing out, did you?*
7. Bewerkstellig de voorwaarden voor **zelforganisatie** – *You're gonna need a crew as nuts as you are.*
8. Faciliteer **creativiteit** – *I'm not joking Tess. I'm not laughing, Danny.*
9. Laat gebruikers van het begin af aan **participeren** – *He's trying to buy his way out of his bluff.*
10. Houd de **dialogoog** met belanghebbenden gaande – *If you ever ask me that question again, Daniel, you will not wake up the following morning.*
11. Werk **resultaatgericht** waar het past – *It's a very busy night for me. Are we on schedule?*

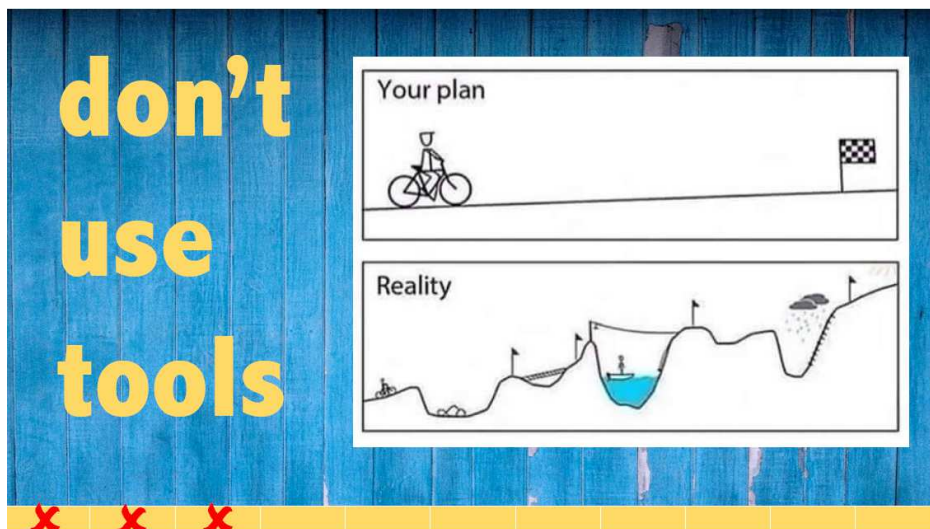


Citaten in het boek VBPM komen uit de film Ocean's Eleven

In een aantal interviews heb ik het overzicht uit Hoofdstuk 5 van het boek VBPM gebruikt om een discussie uit te lokken over klassiek (reductionistisch of deterministisch) denken versus complexiteitsdenken:

| Traditioneel – “reductionisme”            |
|---|
| Bekend, beheersbaar en voorspelbaar       |
| Objectieve rationaliteit                  |
| Samenloop is onbelangrijk                 |
| Aard van het project is stabiel           |
| Adviseurs zijn onafhankelijk              |
| Project is gesloten van zijn omgeving     |
| Problemen zijn ongewenst: oplossing nodig |
| Lineair denken: oorzaak – probleem        |
| Management: break down                    |
| Management: command & control             |
| Organisatie: hiërarchisch en formeel      |
| Klassieke projecten met bekend resultaat  |
| Rule-based                                |

| Chaordic – “complexiteitsdenken”                 |
|--|
| Niet bekend, niet beheersbaar, niet voorspelbaar |
| Contextgebonden rationaliteit                    |
| Samenspel van beslissingen is belangrijker       |
| Aard van het project is instabiel                |
| Adviseurs zijn deel van het systeem              |
| Project is open en verandert met omgeving        |
| Problemen zijn kansen tot groei                  |
| Iteratief denken tussen oorzaak en gevolg        |
| Management = project als geheel                  |
| Management = gebaseerd op interactie             |
| Spontane zelforganisatie                         |
| Unieke vragen met veel vaagheid                  |
| Value-based                                      |



Uit presentatie Nicoline Mulder in Seminar 1 Neerlandsdiep – ‘Stop managing projects’, 16 november 2017



## BIJLAGE 5 De woningbouwambities van Amsterdam

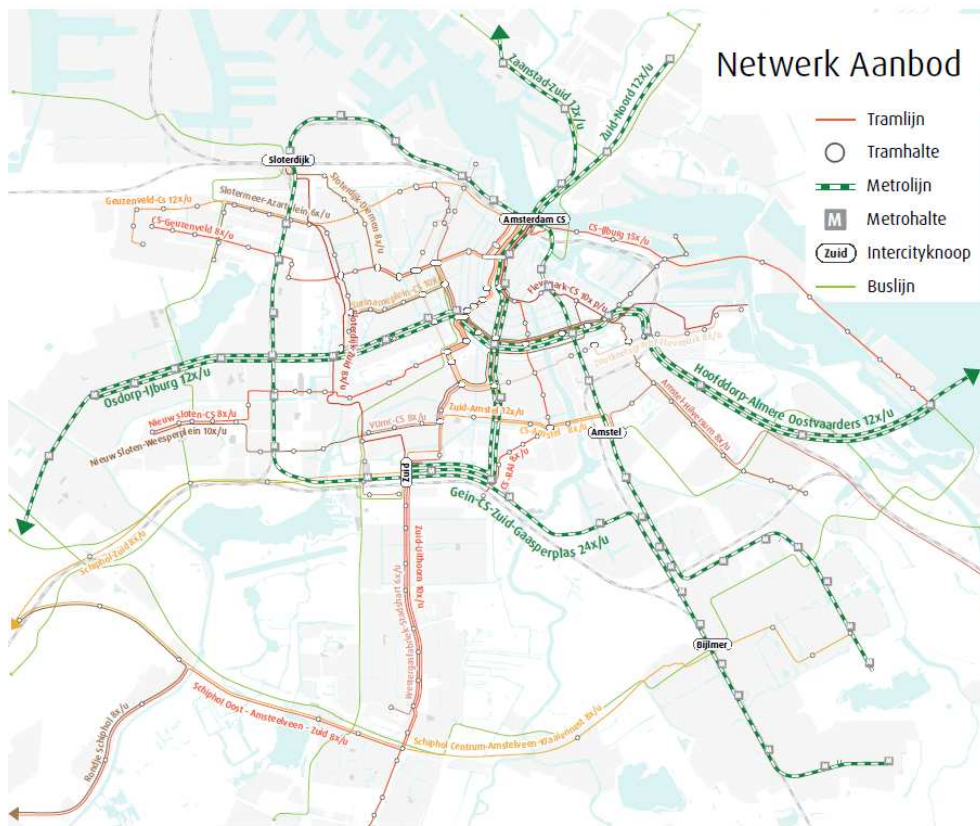


Kaart met zekere plannen, gewenste plannen of droomplannen voor nieuwe woningbouw in en rond Amsterdam – juni 2018. Globaal tellen de plannen op tot 250.000 nieuwe woningen in de Metropoolregio, waarvan 130.000 in en direct tegen Amsterdam aan. Mijn uitvoeringsprogramma Oostflank omvat het eilandengebied midden-rechts op de kaart, met ca 25.000 nieuwe woningen.



## BIJLAGE 6

### Concept-kaart mogelijk scenario OV-toekomstbeeld 2040 regio Amsterdam



Op deze kaart staan mogelijke grootschalige investeringen in onder meer een Oost-Westmetrolijn, de IJmeerlijn, een gesloten Ringlijn metro en een Zaanstad-metro. **De kaart heeft geen formele status, anders dan een mogelijk scenario in lopend onderzoekswerk dat vermoedelijk najaar 2019 wordt afgerond.** Op deze kaart is de Noord/Zuidlijn niet doorgetrokken naar Schiphol, in andere scenario's juist weer wel.



Illustratie uit Programmaplan Samen Bouwen Aan Bereikbaarheid, Metropoolregio Amsterdam, januari 2019

## BIJLAGE 7

### Serious game ProRail – Gemeente 23 mei 2019

Ontworpen, voorbereid en begeleid door Gido Laeven, Ingenieursbureau Amsterdam

#### Spelontwerp en inleiding voor de deelnemers:

ProRail = Zweden, Gemeente = Denemarken

Spelsimulatie



#### Spoor- en autobrug over rivier



#### ■ Inleiding

Voor de Spelsimulatie gaan we een fictieve project situatie naspelen. De hierbij horende projectcontext met omschrijving en rollen liggen klaar. Per rol is een kernbeschrijving gegeven met stand van zaken vanuit die specifieke rol. De onderstaande projectcontext is voor iedereen hetzelfde.

- De eerste 10 minuten bereid je je individueel door het lezen van de projectcontext en je rolbeschrijving.
- Hierna overleg je met je team onder voorzitterschap van de projectmanager ongeveer 10 minuten.
- Hierna start het overleg tussen de projectteams van Zweden en Denemarken over de voorhanden zijnde Issue. (Beide teams mogen zich terug trekken voor overleg).

Als er vragen zijn aan partijen die niet aanwezig zijn (zoals de minister van Zweden of minister van Denemarken of marktpartijen) dan kunnen die aan de spelleider worden gesteld en beantwoord.

**Doel is om gezamenlijke overeenstemming tussen beide landen te hebben over het opgetreden Issue en deze door beide projectmanagers toe te lichten om 10:30.**

## ■ Projectomschrijving en stand van zaken

Op de grens tussen Zweden en Denemarken ligt een riviermonding waarover een brug is gebouwd met een spoorlijn en autoverbinding. De spoorbrug is eigendom en beheer van Zweden en is van economische belang voor het vervoer van passagiers vanuit het binnenland naar de nabij gelegen stad en transport van goederen. De Spoorbrug is in slechte staat en dient voor de veiligheid op korte termijn te worden vervangen.

De rivier en autobrug is eigendom en beheer van Denemarken. De rivier met druk vaarverkeer is van groot economisch belang voor Denemarken i.v.m. hierachter gelegen haven en stad. De autobrug is nog in redelijke staat maar dient op termijn te worden vervangen. Denemarken is bezig met de gebiedsontwikkeling van het gebied aan de uitmonding van de rivier. De plannen hiervoor zijn in een verder gevorderd stadium en de voorbereiding van de ontsluiting van het gebied zijn al enige tijd gestart.

Zweden en Denemarken worden vertegenwoordigd door een eigen projectteam.

### Eigendom en beheer

- Spoorbrug in beheer en eigendom Zweden
- Exploitatie van het spoor door Zweden Continental Transport
- Autobrug en rivier in eigendom en beheer Denemarken.
- Toegang tot de haven door de scheepvaart branche Shipping & Transport ltd

### Geschatte kosten

- Spoorbrug vervangen € 40 miljoen
- Autobrug vervangen € 15 miljoen
- Ontsluiting gebiedsontwikkeling € 25 miljoen (inclusief vervangen autobrug)

### Mijlpalen en bepalingen

|                                    | gereed                       |
|------------------------------------|------------------------------|
| 1. Aanbesteding Spoorbrug          | 31 mei t/m 1 december 2019   |
| 2. Startuitvoering Spoorbrug       | 1 oktober 2020 t/m eind 2021 |
| 3. Ontsluiting gebiedsontwikkeling | begin 2022                   |

Beide landen hebben bepaald dat bij wijzigingen of vervanging van de verbindingen (spoor, auto, vaarweg) de verbindingen te allen tijde open voor gebruik moeten blijven en akkoord op vergunningen van beide landen moeten worden verkregen voor realisatie.

### Risico's

- Niet bieden van een veilige spoorverbinding voor Zweden imago schade, en niet nakomen van politieke toezeggingen aan de exploitatie maatschappij Zweden Continental Transport.
- Vervanging van de spoorbrug heeft nog onbekend impact op de autobrug door de gezamenlijke fundering en kan leiden tot hogere kosten van de nog te vervangen autobrug.
- Stremming van de verbindingen spoor, auto en/of vaarweg.

## ■ Issue

Zweden staat op het punt om het project Vervanging spoorbrug aan te besteden voor realisatie gereed eind 2020. Denemarken heeft kritisch vragen over de gezamenlijke pijlerfundering van auto- en spoorbrug en behoud veilige doorvaart als vaarwegbeheerder. Denemarken wil meebeslissen in de keuze van Opdrachtnemer en het vernieuwen van de autobrug toevoegen aan de contractscope.

**Veel succes met de spelsimulatie!!**

### Spelverloop (observatie door de spelbegeleider)

9:00

- Gemoedelijke sfeer
- Relaxed
- Aftastend
- Leuk om de vraag te horen: "moeten we tégen elkaar"?
- Rust en inlezen

9:15

- Teams kennen elkaar gedeeltelijk.
- Beide teams overleggen apart, Zweden gaat naar de plaza
- Deelnemers nemen hun rol en wisselen informatie uit
- Aannamen en aanpak worden bedacht in beide teams
- Deelnemers elkaar nog niet opgezocht

9:33

- Strategie en ideeën hoe elkaar te benaderen vanuit hun eigen belang wordt verder besproken.
- Beste aanpak naar mening team (zonder info andere team) wordt bepaald.
- Voorstel volgt om, om de tafel te gaan met andere team (tegelijk)
- Even spannend en aftastend. Korte stiltes en twijfel in stemmen.
- Het lijkt na de eerste info van andere team ingewikkelder dan zelf aangenomen.
- Besef van de problematiek (met delen info) wordt sterker

09:50

- Vragen worden gesteld hoe elkaar te benaderen, waarom, hele team, structuur ea.
- Samen 1<sup>e</sup> gesprek (formele handjes) ☺
- Koffie
- Voorstel tem Zweden delen informatie over doel en belangen en hoe PM's het proces willen inzetten.
- Voorzichtige verder start van delen info maar is beperkt.
- Team Denemarken stelt voor open alle info op tafel, maar Zweden geeft al eerste cruciale info.

10:00

- Basis samenwerking wordt gezegd maar niet specifiek gemaakt. "goede relatie buurlanden behouden en goedkeuring op wederzijdse belangen". Als basis voor de samenwerking.
- Moeilijke belangen details worden uitgewisseld. Er wordt hierna rustiger gesproken en open wordt meer informatie gedeeld.
- Eerste cruciale belang punt (35mlj) gebiedsontwikkeling als niet mee tov 25 mlj en gebiedsontwikkeling vervalt wordt gedeeld.

- Governance, wie gaat het project leiden wordt besproken.
- Stremming belang wordt besproken.
- Het wordt complexer voor beide teams na delen info en tijd lijkt nodig voor
- Zweden vraagt om structuur en uiteengaan in groepjes om info per vakgebied te delen.
- Discussie over wie of wat maatgevend is.

10:20

- Melding dat de 1<sup>e</sup> inschrijving binnen is en binnen een maand de inschrijfdatum vervalt (10min).
- Even tumult aan beide zijden.  
Denemarken legt besluitneming bij Zweden neer en wacht af om reactie te geven.
- Zweden neemt de leiding en beweegt in het belang van beiden. Er vindt =tussen teamleden Zweden flink overleg plaats over de mogelijke gedragen aanpak en er wordt voor reactie gekeken naar de overkant. Denemarken luistert.
- Tijd wordt vergeten.
- Zweden wil samenwerking niet frustreren.
- PM's bedenken wat als oplossing te presenteren aan de ministers van de landen

10:30

- Er is nog geen sluitende oplossing voor de belangen en doelen, wel voor de meest belangrijke en gepresenteerd wordt dat:

#### **Presentatie van oplossing aan de ministers van beide landen**

- De lopende aanbesteding van Zweden wordt tijdelijk stopgezet om de opgave van Denemarken mee te nemen (belang gebiedsontsluiting Denemarken). Zweden geeft vertrouwen dat Denemarken deze snel genoeg kan produceren voor opname in contract Zweden zonder dat de realisatie (belang veiligheid) in het geding komt.
- Nog niet sluitend omdat geen afspraken over stremming en, kosten, vergunningen, wel behoud treinverkeer en wel stremming vaarverkeer.

De doelen en belangen van beide landen staan in rolomschrijving van de PM's die zijn meegegeven door de ministers van beide landen. Hierop wordt niet specifiek terug gekomen.

Interessant is hier (wel extrapolierend), als je de 2 uur in tijd neerzet kun je het verloop en cruciale activiteiten, acties bepalen waaraan gewerkt moet worden.

1. Zelf complexiteit eigen opgave, belang en doel doorgronden
2. Gezamenlijke complexiteit en opgave, belangen en doelen doorgronden
3. Gezamenlijk aanpak, oplossing bedenken etc.
4. Presenteren aan hogerhand
5. Vervolg samen uitwerken aanpak, oplossing. (aandachtspunt hierbij is altijd de aandachthouden dat er 1 opgave is en niet een eigen opgave die belangrijker wordt gevonden – terugval van samen naar eigen organisatie, belang)

Noot:

- Het voortschrijdend inzicht gedurende de loop van het spel, de impact ervan en hoe hierop wordt gereageerd, per team en gezamenlijk.
- Punt 1 en 2 kunnen worden samengevoegd (2 opdrachtgevers samen) die alle onderzoeken, inzichten met elkaar delen inclusief belangen en doelen. Hieruit "kan" in tijd en bewust mee bezig zijn, het ontstaan van een gezamenlijk team en opgave. Bij het presenteren aan hogerhand zal dan ook gezamenlijk gebeuren. Mooist zou zijn als Zweden aan hogerhand Denemarken presenteert en andersom.