

# **Paradox van de proef; verbinden van leren met reguliere in- en uitvoering**

Jaap Groenendijk – Twynstra Gudde – jgn@tg.nl

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

## **Samenvatting**

'Learning by doing' is populair voor smart mobility. Dat we van deze proeven veel (kunnen) leren, is ook mijn ervaring. Maar dan? 'Many pilots were made, but scaling up failed', schrijft Jeekel in zijn oratie *Smart mobility and societal challenges; an implementation perspective*.

In dit paper rafel ik uiteen waarom dat wat we leren van proeven nogal eens zo moeizaam verbonden lijkt te raken met en te leiden tot een min of meer reguliere in- en uitvoering. Ik laat zien dat het vooral de succesfactoren van proeven als zodanig zijn die, als we niet oppassen, tegelijkertijd de faalfactoren voor het opschalen zijn. Ik noem dat de paradox van de proef. Een proef krijgt vaak wat meer ruimte en extra middelen. Een proef wordt vaak uitgevoerd door enthousiaste betrokkenen, mensen die het leuk vinden samen aan iets vernieuwends te werken. Een proef krijgt de gelegenheid dit volgens een eigen werkwijze te doen. En juist deze factoren maken het opschalen lastig. De eigen werkwijze staat los van wat gebruikelijk is binnen de organisatie. Andere mensen voelen zich niet verantwoordelijk iets met de resultaten te doen. Het past niet binnen het reguliere budget en er is onvoldoende capaciteit. Er blijkt afstand te zijn tot de reguliere productieomgeving. In het bijzonder blijkt het vooral de eigen organisatie, met bijbehorende regels en routines, te zijn die belemmerend kan werken.

Vervolgens verken ik hoe we kunnen omgaan met de paradox van de proef om de blijvende impact van 'learning by doing' te vergroten. Ik ben op zoek gegaan naar nieuwe inzichten, naar wat we kunnen leren van 'high reliability organizations'. Zouden we in de proeven ook al niet een beetje kunnen spelen met de veranderopgave die smart mobility voor de eigen organisatie met zich meebrengt? Door al meer gevoelig te zijn voor de verbinding met de reguliere in- en uitvoering. Door juist te werken met de eigen organisaties die altijd wat last hebben van hiërarchie, regels en routines. Regels en routines die zowel beperken als mogelijk maken. En door die mensen bij elkaar te brengen, inclusief de critici langs de zijlijn, die je ook nodig hebt om op te kunnen schalen.

Ik put daarbij rijkelijk uit de leerervaringen van Praktijkproef Amsterdam, een grootschalige test met de nieuwste innovaties in de auto en op de weg.

## 1. Learning by doing

'Smart mobility neemt een vlucht...', kopt de brochure *Smart mobility*. Ontwikkelingen gaan snel en bieden kansen om verkeer beter te laten doorstromen en schoner en veiliger te maken. Nederland wil die kansen benutten en is volop aan het pionieren. We zijn nieuwe kennis aan het opdoen. 'Het bijzondere is dat we het hebben over kennis die niet zomaar ergens beschikbaar is', schrijft Melanie Schultz van Haegen, minister van Infrastructuur en Milieu in het voorwoord. 'We kunnen alleen leren door de praktijk op te zoeken: learning by doing' (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2016: 7, 9).

Het thema van het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk – Lang zullen we leren! – nodigt uit te reflecteren op deze manier van leren. Het *ITS overzicht NL* geeft een indrukwekkend overzicht van tientallen proeven, en wordt zelfs nog verder uitgebreid voor smart mobility ([itsoverzicht.connectingmobility.nl](http://itsoverzicht.connectingmobility.nl)). Dat we van deze proeven veel (kunnen) leren, is ook mijn ervaring. Maar dan? 'In mobility at this moment developments are alternating between go slow and fast at one and the same time', schrijft Jeekel (2016: 17) treffend in zijn oratie *Smart mobility and societal challenges; an implementation perspective*. De (technische) ontwikkelingen gaan inderdaad snel; iedereen kent de voorbeelden. Tegelijkertijd gaat de daadwerkelijke in- en uitvoering vaak maar langzaam. Jeekel (2016) onderscheidt drie redenen:

1. Terughoudendheid bij potentiële gebruikers. Dat is ook volgens Timmermans (2017) waarom we op korte termijn geen baanbrekende effecten van smart mobility mogen verwachten.
2. Probleem van opschalen; proeven zijn nuttig, maar moeten uiteindelijk verbonden raken met en leiden tot een min of meer reguliere in- en uitvoering.
3. Beperkte 'governance capacity', waaronder Jeekel (2016) samengevat het samenwerkend vermogen van overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen, of liever gezegd het veronderstelde gebrek daaraan, verstaat (visie, strategie en uitvoering).

In dit paper rafel ik wat verder uiteen waarom dat wat we leren van proeven nogal eens zo moeizaam verbonden lijkt te raken met en te leiden tot een min of meer reguliere in- en uitvoering. Volgens Jeekel (2016) ligt de oorzaak deels in het beperkte samenwerkend vermogen. Hoewel een vitale triple helix samenwerking niet vanzelfsprekend is, is juist in een aantal proeven relatief veel aandacht voor deze kant van de 'governance capacity'. Een fraai voorbeeld is Praktijkproef Amsterdam, waar een procesevaluatie die de samenwerking op de voet volgde, bijdroeg aan het vitaal houden van de samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen (Twynstra Gudde, 2015b). Ik laat in dit paper zien dat het vooral de succesfactoren van proeven als zodanig zijn die, als we niet oppassen, tegelijkertijd de faalfactoren voor het opschalen zijn. Ik noem dat de paradox van de proef. In het bijzonder blijkt het vooral de eigen organisatie, met bijbehorende regels en routines, te zijn die belemmerend kan werken. Vervolgens verken ik hoe we kunnen omgaan met de paradox van de proef om de blijvende impact van 'learning by doing' te vergroten. Ik put daarbij rijklijk uit de leerervaringen van Praktijkproef Amsterdam, een grootschalige test met de nieuwste innovaties in de auto en op de weg. Niet alleen omdat ik Praktijkproef Amsterdam in een aantal evaluaties zelf terzijde heb mogen staan, maar ook omdat Praktijkproef Amsterdam open is over haar leerervaringen en juist naar de in- en uitvoering een (haalbaarheids)onderzoek heeft uitgevoerd.

## 2. Paradox van de proef

### 2.1 Veel geleerd...

Van de tientallen proeven voor smart mobility kunnen we, juist door de praktijk op te zoeken, veel leren. En dat doen we ook. Natuurlijk kan dat soms systematischer; de roep om meer sturing zal altijd wel blijven. Maar zowel inhoudelijk als procesmatig is de opgedane kennis vaak rijk. Neem nu Praktijkproef Amsterdam. In Praktijkproef Amsterdam is nieuwe kennis opgedaan, zowel technologische kennis als kennis over een vitale triple helix samenwerking. Laat ik enkele sprekende voorbeelden van opgedane kennis noemen:

- *Basis op orde noodzakelijke voorwaarde*

Ontwikkelingen kunnen nog zo snel gaan, de basis op orde is een noodzakelijke voorwaarde. Dat de basis op orde evenwel niet vanzelfsprekend is, bleek in Praktijkproef Amsterdam bij de voorbereiding van de testen met een geautomatiseerd werkend regelsysteem in de eerste fase. Twee derde van de toeritdoseerinstallaties bleek met dusdanige storingen te kampen dat ze niet inzetbaar waren voor verkeersmanagement. Ook waren er problemen met (het lokaliseren van) detectielussen. Praktijkproef Amsterdam fungeerde als aanjager om de basis op orde te brengen; vooral komt er aandacht voor (de naleving van) goede beheerafspraken (Twynstra Gudde, 2015a).

- *Nieuwe mogelijkheden om verkeer beter te sturen en geleiden*

In Praktijkproef Amsterdam zijn voor een geautomatiseerd werkend regelsysteem diverse instrumenten ontwikkeld. De instrumenten kunnen deels afzonderlijk worden ingezet; de zogenoemde kiemenspeurder en meetraaimanager zijn daar goede voorbeelden van (snellere en betere sturingsinformatie). Maar nieuwe mogelijkheden om verkeer beter te sturen en geleiden, ontstaan juist ook door instrumenten in samenhang in te zetten. Succesvol beproefd zijn ontwerp oplossingen die een knelpunt op het hoofdwegennet of een kritisch wegvak op het stedelijk wegennet regelen. De baten van de eerste ontwerp oplossing bestaan, afhankelijk van de locatie en het (deel)netwerk waarin wordt geregeld, uit een vermindering van het aantal voertuigverliesuren van orde grootte 5% tot 10% per aansluiting door het uitstellen of verminderen van een file. De baten van de tweede ontwerp oplossing bestaan, afhankelijk van de locatie en het (deel)netwerk waarin wordt geregeld, vooral uit het mogelijk maken wachtrijen te 'verplaatsen', bijvoorbeeld als de verkeersafwikkeling op bepaalde wegdelen prioriteit heeft boven andere wegdelen. Daarnaast kan er, door het voorkomen van blokkades, een vermindering van de wachttijden zijn tot orde grootte 5% per kruispunt (Twynstra Gudde, 2017).

Overigens hebben we ook geleerd dat een onderbouwde keuze voor het (deel)netwerk essentieel is (Twynstra Gudde, 2015a). Zoveel als mogelijk moet alleen verkeer met een voldoende relatie met de te regelen kiem worden gedoseerd. En de periode van doseren luistert nauw; zo bleek dat nadat files op de A10 West zijn ontstaan, doseren geen invloed meer heeft op de capaciteit van het hoofdwegennet (Arcadis, 2015).

- *Private diensten op terrein van verkeersmanagement en reisinformatie*

In Praktijkproef Amsterdam zijn in een gelijkwaardige publiek-private samenwerking private diensten op het terrein van verkeersmanagement en reisinformatie getest. Een belangrijke les is dat een koppeling tussen de virtuele verkeerscentrale van het consortium en de netwerkmanagementsystemen van de wegbeheerders tot stand kan worden gebracht, gebaseerd op de DVM Exchange-standaard. Die koppeling maakt het mogelijk wegkantinstrumenten te combineren met de inzet van bijvoorbeeld virtuele dynamische routeinformatiepanelen en sociale media. Juist de integratie met bestaande apps als Flitsmeister en Livecrowd is interessant, omdat de intelligentie in toenemende mate bij weggebruikers ligt (Twynstra Gudde, 2016).

Overigens hebben we ook geleerd dat het geven van een goed reisadvies voor vertrek een interessante sturingsmogelijkheid biedt. Bij de testen tijdens de Toppers in Concert gaf ruim drie kwart van de bezoekers van het evenement aan alleen voor vertrek een reisadvies te hebben ontvangen. Bezoekers die een reisadvies hebben ontvangen en opgevolgd, zijn meer tevreden over de bereikbaarheid van ArenAPoort (Twynstra Gudde & MuConsult, 2016; vergelijk Praktijkproef Amsterdam, 2016).

## 2.2 ... maar dan?

'Many pilots were made, but scaling up failed', schrijft Jeekel (2016: 20). Nu moet je soms iets verder kijken dan de proef. Zo zijn er diverse spin-offs van Praktijkproef Amsterdam; niet alleen worden de toeritdoseerinstallaties nu centraal beheerd en is de technische beschikbaarheid op het afgesproken niveau, ook is bijvoorbeeld de meetraaimanager – een instrument dat data voor verkeersmanagement op het hoofdwegennet snel(ler) beschikbaar stelt – door Rijkswaterstaat in beheer genomen en wordt dit instrument via NDW aan serviceproviders geleverd (Twynstra Gudde, 2017). Toch lijkt dat wat we leren van proeven nogal eens maar moeizaam verbonden te raken met en te leiden tot een min of meer reguliere in- en uitvoering. Jeekel (2016) geeft het voorbeeld van proeven rondom automatisch rijden (al in 1939 was de verwachting dat twintig jaar later automatisch rijden normaal zou zijn), evenals het voorbeeld van het opschalen van elektrisch rijden (ondanks veel media-aandacht en politieke steun rijden er in ons land nu ongeveer 109.000 stekkerauto's waarvan nog geen 14.000 volledig elektrisch, terwijl het plan was dat er 2020 1 miljoen elektrische auto's zouden rijden). Zelf moet ik altijd denken aan al die initiatieven en overheden die eerst hun eigen website en later hun eigen app met reisinformatie ontwikkelden.

Maar toch, waarom lijkt dat wat we leren van proeven zo moeizaam verbonden te raken met en te leiden tot een min of meer reguliere in- en uitvoering? Soms zijn de verwachtingen simpelweg te hoog, denk ik. Misschien wel vooral op het transitiepad naar business-to-consumer en business-to-business (vergelijk Connecting Mobility, 2017). Ook in Praktijkproef Amsterdam betekent een succesvolle proef met private diensten op het terrein van verkeersmanagement en reisinformatie nog niet direct een gezonde businesscase. Wat niet wegneemt dat zowel waardeproposities die een vergelijkbaar aanbod met toegevoegde waarde vertegenwoordigen (denk aan het individueel kunnen informeren van reizigers) denkbaar zijn, als innovatieve waardeproposities die een nieuw of ontregelend aanbod vertegenwoordigen (denk aan privaat verkeersmanagement of plug-and-play componenten die bijvoorbeeld Amsterdam ArenA in staat stellen zelf verkeersmanagement uit te voeren) (Twynstra Gudde, 2016).

Maar zelfs als er sprake is van een rendabele investering – zoals de toepassing van de succesvol beproefde ontwerp oplossingen die een knelpunt op het hoofdwegennet of een kritisch wegvak op het stedelijk wegennet regelen op zeven locaties in de Amsterdamse regio (A1, A10 Noord en stedelijk wegennet) – is de invoering niet vanzelfsprekend (Twynstra Gudde, 2017).

Ook al is het beeld meer genuanceerd als we iets verder kijken dan de proef, er speelt dus meer dan alleen te hoge verwachtingen. En moeten we het antwoord op de vraag naar waarom de blijvende impact van proeven nogal eens achterblijft bij de behaalde resultaten als zodanig, ook zoeken in de kenmerken van de proeven zelf.

### *2.3 Over succes- en faalfactoren van proeven*

Waarom is leren door de praktijk in proeven op te zoeken zo populair? Onderzoek (onder anderen Poppering-Verkerk & Van Buuren, 2017 en ervaring in de praktijk, leert dat een aantal kenmerken van proeven niet alleen de populariteit maar ook het succes van proeven verklaart:

- meer ruimte; proeven hebben vaak wat meer ruimte, waardoor ze wat minder last hebben van hiërarchie, regels en routines
- extra middelen; ook hebben proeven vaak wat extra middelen, waardoor ze net dat stapje extra kunnen doen
- enthousiaste betrokkenen; proeven worden vaak uitgevoerd door enthousiaste betrokkenen, mensen die het leuk vinden samen aan iets vernieuwends te werken
- eigen werkwijze; proeven hebben vaak een eigen werkwijze, die triple helix samenwerking veelal ook gemakkelijker maakt
- explorerend; proeven zijn naar hun aard vaak vernieuwend, gericht op leren.

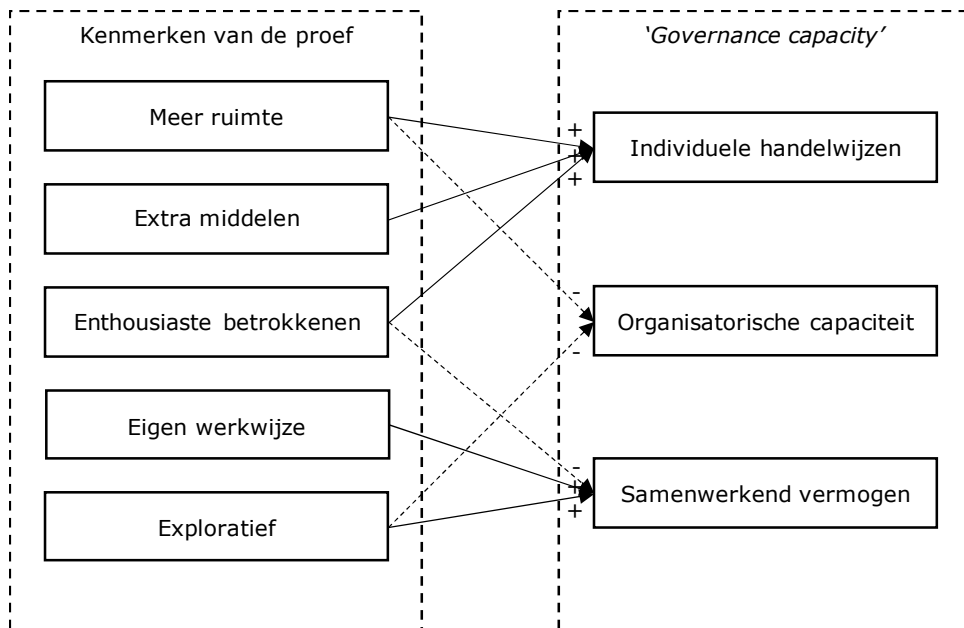
Een belangrijke les van Praktijkproef Amsterdam in dit verband is dat naast aandacht voor de inhoud aandacht voor het proces evenzeer van belang is. Bijvoorbeeld door de tijd te nemen om na te gaan wat elke betrokkene aan de samenwerking wil en kan bijdragen en wat de samenwerking voor elke betrokkene moet opleveren. Door een gelijkwaardige deelname (dat zit 'm ook in ogenschijnlijk kleine dingen), door mee te bewegen met en in te spelen op gebeurtenissen in de omgeving, en door informele lijntjes die het vertrouwensreservoir vergroten te koesteren (Twynstra Gudde, 2015b). Ook hebben we geleerd dat niet alle samenwerkingsvraagstukken die spelen, om de betrokkenheid van iedereen vragen. Dat laatste kan een reële angst zijn. Illustratief is het gevoel enkele maanden na start van Praktijkproef Amsterdam dat discussie over de governance de samenwerking zelf niet in de weg mag staan. Er moesten resultaten worden geboekt, de tijdsdruk was hoog. Tegelijkertijd leert die discussie over governance dat samenwerkingsvraagstukken die de organisatie en de besluitvorming raken, kunnen en moeten worden aangepakt door knopen door te hakken. Iets dat bij samenwerkingsvraagstukken die het werk zelf raken juist niet kan en mag. Het daadwerkelijk op straat testen van het geautomatiseerd werkend regelsysteem kon als de 'tekentafel', de private partijen die de softwarecomponenten ontwikkelden, de verkeerscentrales en andere mensen in de operatie het samen uitvogelden. *'Het was fascinerend om te zien hoe (...) de totale keten van professoren aan de TU Delft tot en met de mensen in de verkeerscentrales en op straat met elkaar aan het schakelen waren om het systeem goed te laten regelen'* (Twynstra Gudde, 2015b: 27).

Overigens kunnen deze succesfactoren ook spanningsvelden oproepen, zoals het klassieke spanningsveld tussen lijnorganisatie en projectorganisatie; een spanningsveld dat in een proef als Praktijkproef Amsterdam nog een tandje groter is omdat er loyaliteit is naar meerdere lijnorganisaties. Of het spanningsveld hoe je publiek-private samenwerking vormgeeft binnen vaak meer traditionele contractvormen. Of hoe je voortgang boekt zonder dat de planning een sluipmoordenaar wordt die wat doet met betrokkenen en persoonlijke relaties onder druk zet (Twynstra Gudde, 2015b). Sterker nog, deze succesfactoren kunnen als we niet oppassen de faalfactoren voor het opschalen zijn, evenals voor het verankeren van geleerde lessen en het borgen van opgebouwd, zogenoemd sociaal kapitaal (vergelijk Nahapiet & Hoshal, 1998) (zie tabel 1). Het is de paradox van de proef.

Tabel 1. Succes- of faalfactor? (vergelijk Poppering-Verkerk & Van Buuren, 2017)

Kenmerk proeven	Succesfactor	Faalfactor
Meer ruimte	Wat minder last van hiërarchie, regels en routines	Afstand tot de reguliere productieomgeving
Extra middelen	Net dat stapje extra kunnen doen	Past niet binnen het reguliere budget, geen extra capaciteit beschikbaar
Enthousiaste betrokkenen	Mensen die het leuk vinden samen aan iets vernieuwends te werken	Andere mensen voelen zich niet verantwoordelijk iets met de resultaten te doen
Eigen werkwijze	Gemakkelijker triple helix samenwerking	Staat los van wat gebruikelijk is binnen de eigen organisatie
Explorierend	Naar hun aard vernieuwend, gericht op leren	Draagt het ook effectief en efficiënt bij aan de doelstellingen?

Wat Poppering-Verkerk & Van Buuren (2017: 8) in hun onderzoek naar proeven met een combinatie van maatregelen om ons land tegen hoogwater te beschermen – waar de paradox van de proef evenzeer zichtbaar is – fraai laten zien, is hoe de kenmerken van proeven vooral ingrijpen op de eigen organisatie met bijbehorende regels en routines. Deze, wat ik noem, organisatorische capaciteit schiet nogal eens tekort, omdat ze het opschalen niet faciliteert, laat staan stimuleert, maar belemmert. (Het is dus niet eens zozeer het samenwerkend vermogen dat volgens Jeekel (2016) in de watersector zelfs hoog is). 'Thirdly, we found that the context of pilot projects is less contributive to organizational collaborative capacity. It is especially the distance of a pilot from the various home bases and its focus on experimentation and learning that make it difficult to achieve more organizational (and thus stable) forms of collaborative capacity.'



Figuur 1. Belemmerende organisatorische capaciteit (vergelijk Poppering-Verkerk & Van Buuren, 2017)

Dat is ook mijn ervaring met Praktijkproef Amsterdam. De eerste organisatorische voorwaarde voor een succesvolle toepassing van de resultaten van Praktijkproef Amsterdam, is dat de resultaten verbonden raken met de productieomgeving (strategisch, tactisch en operationeel mobiliteits- en verkeersmanagement). Misschien wel de belangrijkste uitkomst van het *Haalbaarheidsonderzoek toepassing Praktijkproef Amsterdam (en 'slim reizen')* is het advies om met een zekere urgentie de bestaande organisatie(s) te versterken. Hoewel het in de discussie nogal eens gaat over het veronderstelde gebrek aan daadkracht, wordt in de Amsterdamse regio al vrij intensief samengewerkt. Daar een (hulp)constructie aan toevoegen, vergroot de ambtelijke en bestuurlijke drukte alleen maar. Tegelijkertijd zijn de bestaande organisaties – inclusief bijvoorbeeld een Regieteam Netwerkmanagement en het Regionaal Tactisch Team die verkeersproblemen al over de grenzen van wegbeheerders heen aanpakken – niet altijd daadkrachtig genoeg om de resultaten daadwerkelijk in- en uit te voeren.

### **3. Omgaan met paradox van de proef**

#### *3.1 Hoe kunnen we met paradoxen omgaan?*

Het probleem van opschalen raakt aan een klassieke spanning voor veel organisaties, namelijk die tussen exploratie en exploitatie. Exploratie gaat over het werken aan iets vernieuwends, 'learning by doing'. Exploitatie gaat over de reguliere in- en uitvoering (March, 1991). Lewis & Smit (2014) schrijven hoe een contingentiebenadering deze spanning oplost door te bepalen wanneer en waar je op welke strategie moet mikken. Bijvoorbeeld door het over de tijd te verdelen (nu eens dit en daarna dat) of over verschillende organisatieonderdelen (afdeling x doet het een, afdeling y doet het ander). Een paradoxbenadering mikt op beide strategieën tegelijk. Als er al gescheiden aandacht is voor beide strategieën is die slechts tijdelijk; er wordt gemikt op synergie en wederzijdse beïnvloeding en begrip.

Het kost wel enige moeite om af te komen van het of/of-denken. Maar ik denk dat we het moeten proberen om de afstand van proeven tot de reguliere productieomgeving te overbruggen en optimaliseren. De Caluwé (2015) schrijft in dit verband over vijf verschijningsvormen van paradoxen bij individuen: je ziet geen paradox, je gaat de paradox merken, als je een paradox ziet doet die zich (aanvankelijk) voor als een lastige keuze tussen twee tegengestelde polen, de polen doen zich (daarna) voor als contrasterende waarden waarbij kiezen voor een van de twee het verkeerde is, en tot slot kun je de paradox omarmen door te zoeken naar nieuwe inzichten waarbij en/en-denken mogelijk is.

Ik ben op zoek gegaan naar nieuwe inzichten. Ik ben dicht bij mijn fascinatie gebleven; het (on)vermogen van bestuurders en professionals om eenmaal bedachte plannen ook daadwerkelijk uit te voeren, waarin ik mij in een promotieonderzoek verdiep. In mijn zoektocht stuitte ik onder meer op het fraaie boek *Managing the unexpected* van Weick & Sutcliffe (2001, 2011), in het Nederlands verschenen onder de titel *Management van het onverwachte; wat je kunt leren van high reliability organizations*.

#### *3.2 Wat we kunnen leren van 'high reliability organizations'*

Een verwoestend incident: de grote bosbrand in Cerra Grande in mei 2000 die een miljard dollar schade veroorzaakte aan Los Alamos, New Mexico, en aan de aangrenzende Nationale Laboratoria. Daaraan knopen Weick & Sutcliffe (2011) hun inzichten vast. Ze onderscheiden vijf principes die nodig zijn om een hoge betrouwbaarheid te organiseren. Ik licht een principe, gevoeligheid voor de uitvoering, eruit dat denk ik kan helpen om de afstand van proeven tot de reguliere productieomgeving te overbruggen en optimaliseren. De andere vier principes zijn: gerichtheid op verstoringen, terughoudendheid tot simplificeren, toewijding aan veerkracht en respecteren van expertise.



'High reliability organizations' zijn gevoelig voor de uitvoering. Ze besteden veel aandacht aan de frontlinie, waar het echte werk gedaan wordt; ze reageren op de rommelige werkelijkheid. Verassend is misschien wat Weick & Sutcliffe (2001: 60) als primaire bedreiging zien voor de uitvoering, ongetwijfeld ook voor smart mobility waar veel aandacht uitgaat naar de technologie: 'The primary threat to operations (...) is the engineering culture, which places a higher value on knowledge that is quantitative, measurable, hard, objective, and formal and a lower value on the more experiential knowledge needed by operators to fulfill the engineers' intentions.'

Kader 1. (On)gevoeligheid voor de uitvoering (Weick & Sutcliffe, 2001: 14)

---

'When Sante Fe dispatch finally picked up the phone at 7.30 AM Friday morning, a stalemate occurred. The burn boss was finally able to request a fresh twenty-person crew. Dispatch asked, 'Are you declaring this an escaped fire?' The swift reply was, 'No, I'm trying to prevent it from becoming an escaped fire.' To which dispatch replied, 'I can't release fresh resources until it is declared an escaped fire.' Conflicting interpretations of policy stalled operations until the issues were sorted out.'

---

Zouden we in de proeven ook al niet een beetje kunnen spelen met de veranderopgave die smart mobility voor de eigen organisatie met zich meebrengt (Twynstra Gudde, 2015b)? Door al meer gevoelig te zijn voor de verbinding met de reguliere in- en uitvoering. 'Licht in de samenwerking, hard in de uitvoering', schrijft de Wetenschappelijke Board van Platform31 (Teisman, 2016). Door juist te werken met de eigen organisaties die altijd wat last hebben van hiërarchie, regels en routines. Regels en routines die, zoals Giddens (1984) benadrukt, zowel beperken als mogelijk maken. (En die in de loop van de tijd tegelijk weinig en veel veranderen (Streeck & Thelen, 2005)). En door die mensen bij elkaar te brengen, inclusief de critici langs de zijlijn, die je ook nodig hebt om op te kunnen schalen (vergelijk Vermaak, 2009).

Interessant in dit verband is tot slot de notie van ketenomkering (Van Duivenboden, 2004). Daar waar in klassieke beleidsprocessen het begin – input in de vorm van op te lossen problemen en beschikbare middelen – centraal staat, beginnen auteurs over ketens in hun denken aan het eind. De operatie en evaluatie leidend maken, heette dat in Praktijkproef Amsterdam (Twynstra Gudde, 2015b).

## Literatuur

- Arcadis (2015), *Eindrapportage evaluatie PPA wegkant*
- Caluwé, L.I.A. de (2015) *Spannend veranderen; overspanningen bij veranderen en adviseren*, Deventer: Vakmedianet
- Connecting Mobility (2017), *Concretisering van de routekaart; verslag van de publiek-private bijeenkomst op 27 januari 2017*
- Duivenboden, H.P.M. van (2004), *Diffuse domeinen; over ICT, beleid, uitvoering en interbestuurlijke samenwerking*, Utrecht: Lemma
- Giddens, A. (1984), *The constitution of society; outline of the theory of structuration*, Cambridge: Polity Press
- Jeekel, J.F. (2016), *Smart mobility and societal challenges; an implementation perspective*, Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven
- Lewis, M.W. & W.K. Smith (2014), 'Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the focus and widening the scope', in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50 (2): 127-149
- March, J.G. (1991), 'Exploration and exploitation in organizational learning', in: *Organization Science*, 2 (1): 71-87
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2016), *Smart mobility; bouwen aan een nieuw tijdperk op onze wegen*, Den Haag
- Nahapiet, J.E. & S. Ghoshal (1998), 'Social capital, intellectual capital and the organizational advantage', in: *Academy of Management Review*, 23 (20): 242-266
- Poppering-Verkerk, J. & A. van Buuren (2017), 'Developing collaborative capacity in pilot projects: lessons from three Dutch flood risk management experiments', in: *Journal of Cleaner Production*, (in press)
- Praktijkproef Amsterdam (2016), *Overkoepelend eindrapport PPA in-car*
- Streeck, W. & K.A. Thelen (2005), *Beyond continuity; institutional change in advanced political economies*, Oxford: Oxford University Press
- Teisman, G.R. (2016), *Licht in de samenwerking, hard in de uitvoering*, Den Haag: Platform31
- Teisman, G.R. (2005), *Publiek management op de grens van chaos en orde; over leidinggeven en organiseren in complexiteit*, Den Haag: Sdu
- Timmermans, H.J.P. (2017), 'Verwachtingen temperen', in: *Verkeerskunde* 68 (3): 24-25
- Twynstra Gudde (2017), *Haalbaarheidsonderzoek toepassing Praktijkproef Amsterdam (en 'slim reizen')*
- Twynstra Gudde (2016), *Evaluatie PPA Zuidoost*
- Twynstra Gudde (2015a). *Integrale rapportage Praktijkproef Amsterdam (eerste fase)*
- Twynstra Gudde (2015b), *Procesevaluatie Praktijkproef Amsterdam (eerste fase)*
- Twynstra Gudde & MuConsult (2016), *Evaluatie eerste proef PPA Zuidoost*
- Vermaak, J.G. (2009), *Plezier beleven aan taaie vraagstukken; werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*, Deventer: Kluwer
- Weick, K.E. & K.M. Sutcliffe (2011), *Management van het onverwachte; wat je kunt leren van high reliability organizations*, Rotterdam: BBNC
- Weick, K.E. & K.M. Sutcliffe (2001), *Management the unexpected; assuring high performance in an age of complexity*, San Francisco: Jossey Bass