

Bijlage C: Resultaten workshop 1a MIRT-projecten

1. Introductie: wat verstaat men onder adaptief?

- In besef van onzekerheden nu de goede dingen doen
- Nu ruimte laten om later invulling te geven
- No-regret
- Lef hebben = niet uitstellen van keuzes
- Lange termijn afspraken -> lange termijn dichterbij halen
- Structuur brengen in ontwikkelingen en verbanden aanleggen
- Niet vrijblijvend -> bestuurlijke borging
- Kansen pakken/ anticiperen op voortschrijdend inzicht
- Gezond verstand gebruiken
- Ander soort bestuurlijke borging dan men gewend is

2. Nabespreking oefening 1: stap 0

- Maak voldoende tijd voor stap 0 en stap 1, zodat er direct een beter beeld ontstaat van de omgeving van het project, het te doorlopen proces en de scope van het project.
- Vanuit verschillende invalshoeken kijken naar stap 0 en stap 1 helpt (vers bloed vanuit andere projecten mee laten kijken helpt)
- Zowel in tijd als in ruimte boven het project 'hangen' om beter beeld te krijgen van het project, zowel voor het proces als de scope van het project.
- Er dient voldoende informatie, zowel proces als inhoud, aanwezig te zijn om überhaupt adaptief aan de slag te gaan
- Het gemeenschappelijk doel van de betrokken partijen kan gezien worden als het hogere doel. Vanuit dit hogere doel is het mogelijk om te prioriteren, programmeren en ruimte te creëren voor een adaptieve aanpak.
- Het schaalniveau waarop je adaptief aan de slag gaat is van belang om met elkaar te bepalen -> op deze manier kan je het project (proces en inhoud) beter doorgronden.

3. Nabespreking oefening 1: stap 1

- Endogene onzekerheden gebruiken om met exogene onzekerheden om te gaan: waar zitten de koppelingen tussen de exogene en endogene onzekerheden? Hoe kan je flexibiliteit creëren?
- Exogeen: moet je anticiperen of acteren op de mogelijke richtingen -> scenario denken.
- Verschuiving van exogene naar endogene onzekerheden naarmate je meer inzicht krijgt. Bijvoorbeeld doordat onderzoek uitgevoerd is en resultaten oplevert waardoor je meer inzicht krijgt in de onzekerheid.

- Gezichtspunt van waaruit je kijkt is van belang of de onzekerheid exogeen of endogeen is. Bijvoorbeeld vanuit projectmanagement exogeen vanuit opdrachtgever endogeen.

4. Parkeerflappen met leerpunten uit oefening 1:

Groep 1: case A6

- Je kunt niet goed adaptief werken als de scope en ambitie niet heel scherp zijn. Voor A6 is ambitie 2-ledig:
 1. Capaciteitsuitbreiding, ligt al veel vast. Is dit adaptief?
 2. Duurzaamheid. Eigenaar: provincie + RWS, zonne-energie is ook al gekozen
- Conclusie erg weinig ruimte om breed te kijken en naar andere oplossingen te zoeken.
- Leerpunt: kijk echt naar LT-perspectief en baseer daar je zoektocht naar duurzame oplossingen op en daar je mobiliteitsoplossing in betrekken.
- Om adaptief te kunnen zijn moet je in scope (ruimte) en tijd (LT) uitzoomen.
- Is adaptief niet effectiever als je ruimer kijkt dan alleen exogene onzekerheden.

Groep 2: Case A6

- Onderscheid kernopgave en meekoppelkansen
- Beperking plangebied beperkt scope
- Hoe moet je proces/besluiten t.a.v. meekoppelopgave in richten
- Wat vindt politiek/nieuwe minister
- Kan de gekozen oplossing wel in markt gezet worden? Is markt in staat te maken (onzekerheid)

Groep 3: case Eems Dollard

- Vlag < lading
- Scope is van belang
- Hogere doel in beeld?
- Mutual gain
- Vanuit verschillende belangen naar onzekerheden kijken
- Onzekerheden kunnen minder onzeker worden

Groep 4: case Eems Dollard

- Ambitie gedeeld, nog niet internationaal
- Wat is opgave, wat is ambitie
- Van belang om gebied in te gaan om ontwikkelingen in beeld te krijgen
- Vermoeidheid van omgeving/stakeholders
- Samenwerking rijk-regio op geheel; hangt af van persoonlijke bestuurlijke betrokkenheid
- Vanwege belangen (mis)bruik van bepaalde onzekerheden in discussie (bv. Uitvergroten)
- Wanneer is onzekerheid exogeen of endogeen (vanuit welk gezichtspunt?)

5. Nabespreking oefening 2: stap 2

- Adaptief programmeren heeft een sterke relatie met risicomanagement en omgevingsmanagement in het project: binding van partijen aan het punt op de horizon, het hogere doel is van belang.
- Vanuit onzekerheden en risico's in het project kijkend, komen andere belangrijke stakeholders naar boven, waar in het proces aandacht aan besteedt dient te worden

- Benoemen van kantelpunten in het project is belangrijk voor het besluitvormingsproces
- De belangen en verantwoordelijkheden ('petten') van ministers en gedeputeerden verschillen. De discussie van het schaalniveau waarop adaptief programmeren wordt ingezet is daarom van belang voor de besluitvorming en bestuurlijke inbedding.
- Het samenbrengen van belangen en partijen is belangrijk, zeker ook om het hogere doel vast te stellen met elkaar:
 - dat is niet zo makkelijk met verschillende belangen en verantwoordelijkheden ('petten')
 - Een ambassadeur/netwerker/bruggebouwer voor het project kan hier een cruciale rol in spelen (Organisatie, communicatie, governance)
 - Een coördinerend bestuurder en/of het betrekken van directeurs helpt bij het samenbrengen van belangen en partijen.
- Betrek bestuurders ook inhoudelijk t.b.v. goede besluitvorming over o.a. kantelpunten. Inhoudelijke betrokkenheid draagt bij aan inzicht in het hogere doel, het gehele project, inclusief de belangen van andere partijen. (Bijv. Eems Dollard: 4x per jaar een stand van zaken vanuit het project richting de bestuurders en 2x per jaar een stuurgroepoverleg)
- Financiering programmabureau is soms moeilijk. Kosten van het programma worden onvoldoende begroot en gezien door de partijen. Commitment aan het programma houdt ook financiering van het programma in, ondanks dat deze financiering niet direct bijdraagt aan de eigen scope binnen het programma.
- Cofinanciering programmabureau is essentieel, naast extra inzet vanuit de organisatie in het project. Extra inzet in het project is vaak wel te organiseren, cofinanciering lastig. (inzet uren versus inzet geld)
- Het besef dat programmabureaus tijdelijk zijn geeft voor organisaties soms meer ruimte voor financiering
- Streven naar één gezamenlijk doel is in sommige gevallen moeilijk. Gemeenschappelijkheid vinden in de opsomming van een aantal 'individuele' doelen is soms een goede oplossing. Niet iedereen hoeft het gemeenschappelijke doel te ondersteunen.
- Bij conflicterende 'individuele' doelen is het van belang dat toch naar een doel op een ander niveau (hoger doel) gezocht wordt waar de partijen zich wel in kunnen vinden zodat de gemeenschappelijkheid geborgd wordt.

6. Parkeerflappen met leerpunten uit oefening 2

Groep 1: case A6

- Hoe vind je medefinanciers/initiatiefnemers (bijv. duurzaamheid)
- Dilemma: kiezen voor kleine scope betekent heldere verantwoordelijkheid, kiezen voor grote scope mee (meekoppel)kansen maar gedoe over eigenaarschap en verantwoordelijkheden
- Kies je voor een gezamenlijk overkoepelend doel of voor een eigen doel
- Niet iedereen werkt met zelfde vervoersscenario's deel van groep geeft aan dat hoge scenario verplicht is deel dat lage scenario verplicht is.
- Verkeersmodellen beperken adaptieve mogelijkheden omdat je van een scenario moet uitgaan.
- Milieu als afwegingscriterium is nog onderontwikkeld (naast LCC).

Groep 2: case A6

- Standpunten voor of tegen adaptief zijn persoonsafhankelijk

- Je hebt bestuurlijke pluriformiteit aan tafel nodig
- Knelpunt is dat je soms last hebt van discussie verantwoordelijkheden: "blijf van mijn portefeuille af"
- Wie gaat er met eer strijken van bepaald project? Dit is bepalend voor steun adaptief
- Belangrijk is of partijen elkaar al kennen. Als dat zo is dan gaat samenwerking beter.
- Organisaties moeten op zelfde niveau qua professionaliteit zitten. Niet altijd is bijvoorbeeld ene kleine gemeente in staat mee te draaien in plenaire discussies. Het zorgen van bila's is goede oplossing.
- Om steun en eenvormigheid over adaptiviteit te creëren is het etaleren van showcases kansrijk

Groep 3: Case Eems Dollard

- Stuurgroep met bestuurlijke opdrachtgevers
- Eigen belang organisatie speelt belangrijke rol
- Kunnen er meerdere probleemeigenaren zijn? Opgave eigenaar -> ambitie eigenaar
- Samenbindend borging individuele belangen in grotere geheel
- Successen laten zien
- Transparantie over consequenties en onzekerheden en kantelpunten
- Bestuurders regelmatig ook inhoudelijk informeren; noodzakelijk in verband met adaptief/flexibel programma

Groep 4: case Eems Dollard

- Iedereen onderschrijft pragmatische doel en aanpak (adaptief) maar op projecten is men het niet altijd eens
- Je kunt gemakkelijker verlies accepteren omdat er ook een lange termijn doel is (en de volgende keer ben je zelf aan de beurt.)
- Programmakosten/sturing zijn een issue
- Aanjager nodig
- Verbinder nodig
- Besef dat je elkaar nodig hebt want anders lukt het niet.
- Deel overeenkomst voor bijdragen van iedereen
- Samenwerkingsovereenkomst
- Bijdragen buiten de eigen projecten zijn moeilijk
- Dekking voor korte termijn regelen (en dan aanvullen)
- Korte termijn successen kunnen boeken.

7. Evaluatie workshop 1:

- Inhoud van de case neemt in eerste oefening veel tijd in beslag: aanpassing programma, meer tijd nemen in de oefening.
- Workshop mag ook hele dag duren want reistijd neemt al veel tijd in beslag. Deelnemers uit Groningen/Limburg doen niets anders meer: workshop wordt verlengd.
- Onervarenheid met cases vraagt tijd door verschillende achtergronden: meer tijd in de oefening.
- De stappen van adaptief programmeren zijn weliswaar behandeld in de workshop, maar nog niet geïnternaliseerd bij de deelnemers: huiswerk van de deelnemers inclusief nabespreking in de 2^e workshop.
- Praktische toepassing in case helpt bij het leren: gebruik cases in de workshop positief; in huiswerk vertaling naar eigen case.

- Wensen voor de 2^e workshop:
 - Presentatie voorbeeld adaptief project/programma waar het werkt en hoe het is gedaan.
 - MIRT in combinatie met adaptief.
 - Ook bredere aanpak adaptief dan alleen MIRT-mogelijkheden.

Bijlage D: Resultaten workshop 1b: Gebiedsprogramma's

1. Introductie: vragen en opmerkingen voorafgaand aan de workshop

- Hoe gaan we zorgen dat er wel besluiten komen in een onzekere wereld?
 - Hoe hard moet het zijn?
 - Hoeveel onzekerheid accepteer je? (Verschillen rijk – regio)
- Rijk ziet meer risico's:
 - Nationale financiële verantwoordelijkheid
 - Ervaring woningbouw onzekerheid
 - Bredere kosten-baten analyse
 - Bereikbaarheid model
- Te weinig vanuit het Rijk, te veel vanuit I&W -> dit gaat over samenwerking rijk-regio, minder over adaptief programmeren
- Adaptief programmeren kan helpen, maar moet zich nog bewijzen
- Tijd nemen helpt

2. Opmerkingen naar aanleiding van presentatie KiM rapport

- Kennisonzekerheden: accepteren en mee omgaan
- Is het handelingsperspectief wel van tevoren duidelijk?
- In hoeverre laten we ons gek maken door brandjes? (In relatie tot LT)
- Evaluatie verleden: hebben we in het verleden foute besluiten genomen die we hadden voorkomen door adaptief programmeren?
- Deltaprogramma verschilt van infrastructuur: deltafonds en commissaris. Infrastructuur heeft deze voordelen niet.

3. Aanvullende leerdoelen voor de workshop

- Waar start je: mechanisme onder problematiek
- Politiek wisselingen bij programmapartners -> continuïteit
- Bestuurders willen concreet resultaat: hoe combineren lange termijn verwachtingen tot korte termijn zekerheden
- Hoe zorg je dat je allemaal dezelfde taal spreekt binnen programma?
- Doelen op programmaniveau zo scherp mogelijk zodat acties daaronder zo scherp mogelijk worden.
- Hoe voorkom je dat de ene onzekerheid een belemmering vormt voor het oplossen van de andere onzekerheid?
- Binnen programma: aansluiting van KT en LT, hoe versterken die elkaar?

4. Nabespreking oefening 1: stap 0+1

- Nog scherper op onzekerheden (verborgen in modellen, andere collega's)
- Uitgangspunten kunnen ook onzeker zijn (zitten in modellen = lastig)
- Op woningbouw heb je als overheid nog invloed maar
 - ICT + mobiliteit
 - Werklocatie vs. woonlocatie
 - Economische transitie
- Invloed big data op modellen
- Oplossing in what-if en kantelpunten
- Goede modellen en statistiek kan leiden tot goede beslissingen, maar slechte ook. Maak invloed analyse niet te groot.
- Gevoeligheidsanalyse op de modellen
- Synthese of samen ervaren van doelen van partijen -> MIRT-onderzoek R'dam-Den Haag heeft dit bewerkstelligt
- Synthese moet ook bestuurlijk verankerd
- Adaptieve programmeren mag ook trial en error hebben bijv. richting doelen. Goede synthese kost tijd.
- Relatie tussen hoofdoelen en individuele doelen moet helder zijn voor de synthese
- Vanaf begin andere partijen meenemen die in het vervolg mogelijk kunnen meefinancieren. Moment dat ze instappen is cruciaal.
- Vereist andere manier van kijken (business cases)
- Voor medefinanciers is zekerheid nodig vanuit rijk-regio
- Geloofwaardigheid van schaa sprong is van belang voor medefinanciering
- Zijn medefinanciers wel bereid tot adaptief? Hinkstapsprong nodig?

5. Parkeerflappen met leerpunten: oefening 1

- Balans tussen verwachting en realiteit
- Als samenhang tussen woningen en schaa sprong anders uitpakt is er geen plan B. Aandachtspunt!

Groep 1: case MRA

- Hardheid/zekerheid ambitie/opgave
- Hiërarchie/nevenschikking doelen. Hoe maak je synthese uit sectorale doelen naar integrale doelen?
- Bestuurlijke afspraken lange termijn. Is dat endogeen of exogeen? Zijn ze wel houdbaar?
- Financiën – verdienvermogen -> adaptief
-

Groep 2: case MRA

- Rolverschuiving Rijk-Regio-BZK t.a.v. woningopgaven
- Timing betrokkenheid private investeerders/marktpartijen (bijv. nieuwe parkeerdiensten)
- Opschalen van gemeenschappelijke doelen (aanpassing van doelen)
- Delen ervaringen
- Bestuurlijk: van output-afspraken naar outcome-afspraken
- Balans in belangen gunnen (draagvlak, verdeelmechanismen)
- Oude kaders – adaptief-proof?
- Nut en noodzaak (draagvlak adaptief), volgordelijkheid als kans framen

- Tot welk niveau beleids-analytisch onderbouwen
- Welke mate van trial and error openhouden?

Groep 3: case MRDH

Geen parkeerflap

Groep 4: Case MRDH

- Ambitieniveau helder
 - Woningen
 - Schaalsprong
- Logistiek/Greenport nog niet voldoende meegenomen in MRDH
- Nog geen afwegingskader en strategie om zaken te koppelen
- Afspraken over twee verkenningen (oeververbinding R'dam en DH Centrum - ontwikkeling Binckhorst ov, leggen alle ontwikkelingen al grotendeels vast (€ 1,2 van 2,5 mld.). Voor rest schaalsprong is niet voldoende over.
- Dit geeft dilemma: omvang van projecten is bij voorkeur zo groot mogelijk, maar dit beperkt flexibiliteit in programma.

6. Nabespreking oefening 2: stap 2

- Bestuurders zijn positief over resultaten en projecten, maar is dat dan consensus over adaptief programmeren?
- Kunnen we als programma bestuurlijk invloed hebben? Ja hiermee kun je invloed uitoefenen:
 - OV positief op wegverkeer
 - Programmatisch slimme netwerken
- Maatregelen moeten bijdragen aan de doelen (slimme duurzame bereikbaarheid)
- Hoe kan het goedkoper en hoe kun je extra middelen creëren
- Voor adaptief heb je continuïteit nodig en bestuurders zijn per definitie niet continu
- Commitment packages moeten vastgehouden worden (war zijn we het over eens)
- Hoe een aantal zaken vast = zekerheden, geef daarnaast uitleg over onzekerheden
- Beleidsmarketing -> communiceren van bestuurders
- Adaptief programmeren als transitiemiddel naar regionale samenwerking
- Als ambtenaar oppassen niet in dezelfde valkuil te vallen om oude werkwijze te behouden (projectbasis)
- Bestuurders hebben het programma weer nodig om de keuzes goed te onderbouwen en uit te leggen
- Vierde stap is politiek = rol bestuurders in de programmaraad. (Houd ruimte voor besluitvorming in de programmaraad). Dit betekent waardevrije info aanleveren. Commitment aan programma.
- Willen bestuurders wel adaptief werken? Lange termijn, stip op de horizon, maar ook voordelen nu
- Bestuurders zijn huidige MIRT zat, dus positieve grondhouding voor adaptief, maar moet wel bewezen worden.
- Uitdaging: koppeling lange termijn stip in het programma aan de concrete doelen in het nu verbinden (belang bestuurders)
- Internationaal gezien waardering voor het MIRT
- Ambtelijk leren hoe je een programmaraad voorbereid -> droog oefenen?
- Transitie naar programmaraad belangrijk
- Bestuurders of ambtelijke top in programmaraad? (Vertrouwelijkheid)

7. Parkeerflappen met leerpunten: oefening 2

Groep 1: case MRA

Geen parkeerflap

Groep 2: case MRA

- Common ground -> commitment packages tussen bestuurders
- Wat te doen met exotische overheden? (Vb. onderwijs en cult erfgoed)
- Bewust cocoonen tussen de overheden?
- Kennis platform/ advies club/ raad van advies
- De gebruiker centraal is lippendienst
- Spagaat van flexibel vs. robuust
- Spagaat van flexibel vs. lintjes knippen
- Beleidsmarketing moet belangrijker worden (foto van betrokkenen)/ communicatiestrategie
- Spelomgeving/ versnellingskamer
- Hiërarchie in beleidsdoelen:
 - Gewichten in multi-criteria analyse
 - Want nu niet waarde vrij
 - Politiek in afweegkader (smartwayz)
- Beslisinformatie waarde vrij aanleveren.
- B2B
- B2C
- G2B

Groep 3: Case MRDH

Geen parkeerflap

Groep 4: case MRDH

- Kennis van het daily urban system
- Tijdschaal 2018-2050: 10 jaar, 20 jaar of 50 jaar. Kaart 2025 schuifpuzzel, 2050 ontwikkelperspectief -> ontwikkelpad.
- Woning is meer dan m2: mobiliteitsdruk, economische footprint
- Woningbouwopgave, wel/niet binnen programma
- Over begrip duurzaamheid is nog veel onzeker/onduidelijk.
- Financiering is ongelijk aan bekostiging (rendement)
- Politiek kleur bepaalt koers (mobiliteitsvrij budget)

8. Evaluatie workshop 1:

- Als programma's onderling nadenken over transitie geeft dat energie
- Stap 2 ging meer over integraliteit dan over adaptief
- Gezamenlijke beelden
- Schrijf op wat je hebt afgesproken: commitment packages!
- Afweging tussen beleidsdoelen en afwegingskader.
- KT + LT en hoe ze elkaar beïnvloeden
- Ontwikkelpaden

Bijlage E: Resultaten workshop 2a MIRT-projecten

1. leerpunten uit de nabespreking van huiswerk

- Verschil tussen endogene en exogene factoren is moeilijk te bepalen. Vaak een grijs gebied. Bijvoorbeeld: endogene factoren met een exogeen element, zoals financiering van het project bij een veranderend bestuur (verkiezingen)
- Of adaptief programmeren nuttig is, is op basis van het verschil tussen endogene en exogene onzekerheden lastig te bepalen
- De bestuurlijke kant van de projecten is de grootste onzekerheid. Verschillen tussen hoe de lokale en regionale bestuurders naar het project kijken verschilt sterk van hoe de landelijke bestuurders kijken (rijk versus regio).
- Als gevolg van onzekerheden ontstaat de neiging om 'no-regrets' uit te voeren en andere maatregelen door te schuiven.
- Pas de gedachte/systematiek van adaptief programmeren niet te 'strak' toe. Het risico bestaat dat je dan het kind met het badwater weggooit.
- Een vorm van adaptief programmeren is altijd nuttig, want in ieder project/programma zijn onzekerheden te benoemen.
 - Of ben je dan bezig met gewoon goed projectmanagement?
 - Of is dit risicomangement?
- In adaptief programmeren is ten opzichte van projectmanagement en/of risicomangement de factor tijd, de optimalisatie van de timing van maatregelen nieuw. Dat maakt in ieder geval het verschil
- Adaptief programmeren maakt het project, de besluitvorming mogelijk nog complexer, zeker voor bestuurders. Bestuurders zijn door deze complexiteit en onzekerheden geneigd geen besluiten te nemen. Dit vormt mogelijk een bedreiging voor een adaptieve aanpak.
- Meer inhoudelijke betrokkenheid van bestuurders (door o.a. meer inhoudelijke kennis) kan mogelijk helpen deze besluiteloosheid te verminderen.
- De afhankelijkheden tussen maatregelen, onzekerheden, besluitvorming wordt duidelijker door een adaptieve aanpak.
- Om stap 0 t/m 2 op een goede manier te doorlopen is een bepaald informatieniveau noodzakelijk. Als het traject/project nog onduidelijk is, levert dit problemen op. In de praktijk betekent dit dat stap 0 t/m 2 mogelijk, iteratief, meerdere malen doorlopen worden, naarmate er meer informatie bekend is over het project, scope en context/omgeving.

2. Opmerkingen n.a.v. de theorie van stap 3 en de case Roode Vaart

- Hoe ga je om met continuering van besluitvorming?

- Waarom is bij de Roode Vaart gekozen voor deze onzekerheid en niet voor een andere? Goed vragen stellen is heel belangrijk om te komen tot de juiste onzekerheden en knikpunten
- Het project of de scope is als het ware een kluwen van onzekerheden, opgaven, ambities, maatregelen en tijdspaden. Onderzoek naar deze kluwen leidt tot 'het draadje' waaraan je moet trekken om deze kluwen te ontwarren en uiteindelijk te komen tot de juiste, van belang zijnde, knikpunten en een adaptieve strategie

3. Nabespreking oefening 1

- Een stakeholderanalyse is onderdeel van het MIRT
- Zorg dat voordat maatregelen in beeld komen, eerst de opgave/ambitie van de stakeholders helder zijn

4. Nabespreking oefening 2

- Om van onzekerheden naar maatregelen te komen moeten verschillende stappen doorlopen worden. Tussenschap 'oplossingsrichtingen' helpt om deze kluwen te ontwarren.
- In de praktijk ontstaat er al snel een lijst van potentiële maatregelen (op basis van wensen en beloften van stakeholders en bestuurders). Het is van belang om van deze maatregelen een goed beeld van de achterliggende opgave/ambitie te onderzoeken om de maatregel te kunnen beoordelen op de waarde voor het adaptieve programma.
- Logisch na blijven denken is van groot belang om de kluwen te ontwarren.
- Ambitie en opgave bevinden zich op verschillende niveaus:
 - Waarom doe ik dit? ambitie meer het ideaal
 - Hoe doe ik dit? opgave is meer concreet; wat er moet gebeuren
 - Uiteindelijk volgt de vertaling naar een concrete maatregel (via oplossingsrichting)

5. Nabespreking oefening 3

- In veel gevallen is in projecten een meer integrale aanpak noodzakelijk in het geval van adaptief programmeren. In de praktijk hebben de projecten in het MIRT vaak te maken met een fysieke/geografische grens. Gevolg hiervan is dat de problematiek verschoven wordt naar bv het volgende wegtraject.
- Programma aanpak/gebiedsgerichte benadering kan helpen bij het bepalen van een brede scope van het project, breed genoeg voor een adaptieve aanpak
- Een bredere inventarisatie van ontwikkelingen kan leiden tot uiteindelijk andere kernonzekerheden en andere bijbehorende knikpunten
- Denken vanuit andere stakeholders en belangen kan leiden tot andere ontwikkelpaden.
- Bij de keuze voor ontwikkelpaden/strategie is de financiële afweging van groot belang. Hoe ga je om met andersoortige afwegingen dan de financiële?
- Hoe ga je om met de planologische verankering van ontwikkelpaden?

6. Evaluatie van de workshops

- Adaptief programmeren heeft een overlap met wat je dagelijks doet

- Voor de implementatie van adaptief programmeren in projecten is behoefte aan ondersteuning
- Verbreding van de kennis van adaptief programmeren in het team bv:
- 1x hele traject doorlopen met het team
- Daarna reflectie
- Projectmatig werken en adaptief programmeren ligt dicht bij elkaar, echter fasering van maatregelen in ontwikkelpaden en de betrokkenheid van andere stakeholders/belangen kan leiden tot andere ontwikkelingen en ontwikkelpaden
- Om adaptief programmeren te kunnen toepassen is het van belang dat de scope van het project/programma niet te smal is.

Bijlage F: Resultaten workshop 2b

Gebiedsprogramma's

1. Leerpunten uit de nabespreking van huiswerk

- MRA: Organisatiestructuur gericht op gezamenlijkheid van de programma lijnen
- MRA: de verantwoordelijkheid van 1 doel/ambitie is neergelegd bij de programmalijnen
- MRA: 1 gezamenlijk advies naar directeurenoverleg
- MRDH: risico van te grote groep in de programmaraad
 - Te veel partijen met belangen
 - Maar ook risico van 'eigen' lijn in 'eigen' stuurgroep
- MRDH: Directeurenoverleg rijk – regio met de verantwoordelijkheid bij de directeuren voor de achterban
- MRDH: betrokkenheid en afstemming tussen de programmalijnen: hoe doe je dat?
- Denken vanuit onzekerheden van de organisatie:
 - Welke raken het programma corridors
 - Vertaalslag naar doelen maken
 - Daar waar doelen nog niet helder zijn geeft dat de kans om gezamenlijk met partijen deze doelen op te stellen
- Het is een risico dat adaptief programmeren wordt gebruikt om nog niet te hoeven besluiten
- Reparatie in stap 1 en 2 in programma's moet niet leiden tot grote vertragingen en irritaties bij bestuurders
- Kosten van uitstel inzichtelijk maken t.o.v. de kosten van nu een verkeerd besluit nemen

2. Opmerkingen n.a.v. de theorie van stap 3 en de case Roode Vaart

- Zorg bij aanpak adaptief programmeren voor bestuurlijk draagvlak: bestuurlijk risico om weer te onderzoeken i.p.v. te besluiten
- Succesfactoren van adaptief programmeren:
 - Langdurig al overlegstructuur aanwezig: inhoudelijk basis in combinatie met een punt op de horizon
 - Onafhankelijke ambassadeur/autoriteit kan een belangrijke rol spelen
 - Pilot, zoals het deltaprogramma (zuidwestelijke delta in dit geval)
 - Afhankelijkheden in beeld brengen (structureren)
- Concluderend: bestuurlijke inbedding van adaptief programmeren is een belangrijk aandachtspunt bij de mobiliteitsprogramma's

3. Nabespreking oefening 1:

- Er zijn veel stakeholders te benoemen, met daaraan gekoppeld veel opgaven. Het in beeld brengen hiervan levert een herstructurering op van het project en leidt mogelijk tot herformulering van de opgaven van het project
- Bij het in beeld brengen van onzekerheden, gekoppeld aan stakeholders, ontstaat er meer begrip over de gehele situatie. Daarnaast zijn er algemene onzekerheden

4. Nabespreking oefening 2

- De maatregelen uit de oefening liggen vooral in 1 oplossingsrichting. In de praktijk kom je dit ook tegen, omdat onvoldoende de verschillende opgaven/ambities helder zijn
- Als er geen stip op de horizon is, kan 1 (kleine) maatregel heel bepalend zijn voor het geheel
- Gedeelde beelden over de stip op de horizon met de betrokken partijen is van groot belang. Het niveau (lokaal/regionaal) waarop je kijkt naar de problematiek maakt veel uit voor de oplossingsrichting en maatregelen
- Ambities van de verschillende partijen moeten zodanig onderzocht worden dat de kern van het belang helder wordt, t.a.v. het gestelde hoofddoel. De zichtbaarheid van de partijen is hier belangrijk.
- Monitoring van indicatoren geeft inzicht in mogelijke kantelpunten:
 - Meerdere indicatoren leiden tot andere/meerdere kantelpunten
 - Geeft inzicht in de knoppen waar je aan kan draaien
- Kijken vanuit verschillende perspectieven vraagt om een bovenliggende indicator

5. Nabespreking oefening 3

- Maak de overwegingen in ontwikkelpaden bespreekbaar en hou voldoende ruimte (breedte) in de ontwikkelpaden
- Het doorlopen van stap 0, 1 en 2 is een iteratief proces:
 - Naarmate je meer weet doorloop je opnieuw de stappen, op een ander niveau
 - Voor bestuurders is dit een goed argument, als tegenargument voor de vertraging van de adaptieve aanpak in de programma's
- Hou de verschillende belangen/doelen steeds in beeld:
 - Meetbaarheid van de doelen is van belang
 - Kijk ook op een andere manier naar de meetbaarheid van indicatoren i.p.v. de meest voor de hand liggende indicatoren
- Feitelijke in de discussie is belangrijk (wat is er in de scenario's wel en niet meegenomen)

6. Evaluatie van de workshops

- Door de workshops meer instrumenten gekregen om adaptief programmeren meer handen en voeten te geven
- Positief dat er meerdere mensen uit de programma's aanwezig zijn, zodat je een basis krijgt in je team
- Tijdens een volgend belangrijk moment in de programma's zou het goed zijn om opnieuw met elkaar naar de toepassing van adaptief programmeren te kijken, om te

blijven leren van elkaar. Volgend moment: kortere sessies bij het rapporteren aan bestuurders.

- Externe coaching van programma's
- Intervisie tussen programma's
- Met je eigen team de adaptief programmeren stappen doorlopen helpt voor begrip
- Ook met bestuurders deze stappen (versneld) doorlopen geeft begrip
- Volgende workshops kunnen korter i.v.m. volle agenda's
- Deelnemers hebben veel noties meegenomen uit de workshops
- Overwegen om 1 case te gebruiken. Nu neemt de inhoud van de verschillende cases veel ruimte in.