



Nederland mooier maken



NR. 29 - NAJAAR 2019

# MOOI TOCH?!

---

## VOORWOORD

Met kantoren in België, Duitsland en de VS zijn we met APPM in toenemende mate actief in het buitenland. Dat is leuk, leerzaam en inspirerend. Tegelijkertijd ga je met andere bril naar Nederland kijken en kom je er achter dat wij op tal van terreinen een gidsland zijn. Het betreft de manier waarop hij onze mobiliteit organiseren, met de fiets en een geolied OV-systeem als vlaggenscheppen. Maar ook de wijze waarop we in hoog tempo elektrisch vervoer introduceren. En dan is er onze, haast vergeten, planningstraditie. De slimme configuratie van ons compacte stedelijk netwerk maakt onze steden leefbaar. Dit wordt versterkt door de wisselwerking met het groene ommeland en het benutten van de kwaliteiten van het water. Nederland mooier maken is wat ons drijft. Maar eigenlijk is Nederland al heel erg mooi!

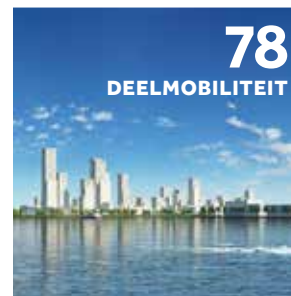
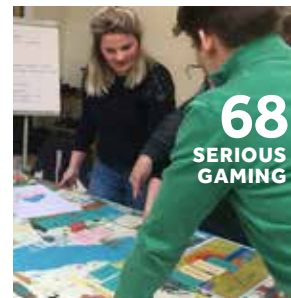
Pepijn van Wijmen  
[wijmen@appm.nl](mailto:wijmen@appm.nl)

---





- 03** Voorwoord
- 06** Samen bouwen aan de klimaatbestendige stad
- 14** Perspectief voor de A12-zone
- 24** Nieuwe verhalen voor historische gebouwen
- 36** Adaptiviteit
- 44** 1dag@appm
- 46** Lelylaan, van onoverzichtelijk station naar prettig knooppunt
- 54** Mobiliteit in de stad vergt andere bekostiging
- 62** Rijnhuizen geeft energie
- 68** Serious gaming
- 78** Deelmobiliteit geeft lucht in groeiende stad
- 94** Cases deelmobiliteit





A man and a woman are standing in a lush rooftop garden. The man, on the left, has curly grey hair and is wearing a black blazer over a black shirt. He is holding a black umbrella with a white logo that reads 'WIJ ZIJN WEE' and a stylized 'W'. The woman, on the right, has long brown hair and is wearing a light grey top and a dark green skirt. They are both smiling. The garden is filled with various plants, including several bright yellow sunflowers in the foreground. In the background, a city skyline is visible under a cloudy sky, featuring several modern buildings and a prominent church spire.

## Samen bouwen aan de klimaatbestendige stad

Het klimaat verandert. Dat zorgt voor complexe opgaven, maar biedt vooral ook nieuwe kansen. Rotterdam is daarvan het levende bewijs, vindt gemeentelijk strateeg John Jacobs van Water Sensitive Rotterdam. Samen met APPMer Nora Prins schetst hij op de Dakakker aan de Schiekade de uitdagingen die er liggen voor de stad, maar ook de perspectieven die daaruit voortvloeien.

Foto: Bert Hartman

### Rotterdams WeerWoord maakt van complexe opgave nieuwe kans

Rotterdam vertolkt wereldwijd een voortrekkersrol als het gaat om het klimaatbestendig maken van het stedelijk gebied. Om die prominente positie te behouden is een nieuwe fase aangebroken, meent Jacobs, die daar een toepasselijke titel aan heeft verbonden: Rotterdams WeerWoord. "Alle energie en creativiteit die vrijkomt rond dit onderwerp, willen we voor de toekomst borgen. Reden om de komende jaren aan een programma te werken om zo de koers tot 2050 uit te stippelen." APPMer Prins is ingeschakeld als procesmanager binnen het programma om de contacten met vastgoedpartijen en woningcorporaties te onderhouden en ideeën uit te werken om klimaatadaptatie een integraal onderdeel te laten vormen van toekomstige ontwikkelingen in de stad. "Een goede afstemming is cruciaal. Ik zie dat lopende en geplande projecten slim aan elkaar kunnen worden gekoppeld. We kijken bijvoorbeeld bij de aanleg van riolering meteen of de straat ook klimaatbestendig kan worden ingericht en wat de kansen zijn voor het vastgoed eromheen. Als we dit niet doen is dit een gemiste kans."

### Hoe heeft Rotterdam zich die plek in de voorhoede verworven?

Jacobs: "Dat is op zich wel opmerkelijk; sinds Rotterdam de focus legt op watermanagement, is de stad opgestuwd in de vaart der volkeren. Dat geldt voor het vestigingsklimaat, maar



bijvoorbeeld ook voor het toerisme. Water is daarin echt dé spil. In 2005 is 'Rotterdam Waterstad 2035' de opmaat geweest voor een hele andere manier van denken en werken. Eigenlijk zijn we toen als gemeente begonnen om buiten de deur partners te zoeken, die vervolgens kennis, expertise en creativiteit inbrengen om verder te bouwen aan een klimaatbestendige stad."

Prins: "Vanuit hun inbreng voelen deze partners zich meer betrokken bij het onderwerp en dragen zij meer verantwoordelijkheid voor de opgaven die er liggen. Zo betrekken we ondernemers, ontwikkelaars, woningbouwcorporaties en



bewoners bij het klimaatbestendig maken van hun stad. Dat begint allemaal met enthousiasme en een goed gesprek."

### Lukt dat?

Jacobs: "Steeds beter. En dat moet ook wel. Meer dan de helft van het stedelijk oppervlak is particulier eigendom. Dan is het dus cruciaal dat private partijen deelnemen om vooruitgang te blijven boeken."

Prins: "We merken dat goede praktijkvoorbeelden inspirerend werken. En daarvan heeft Rotterdam er gelukkig al veel."

Jacobs: "Niet voor niets krijgen we hier zoveel internationale delegaties over de vloer die dat wel eens met eigen ogen willen zien."

### Wat zijn dan zulke mooie voorbeelden?

Jacobs: "Neem de plek waar we nu zitten: een groentetuin op

het dak van het kantoorgebouw. Dat lijkt misschien slechts een klein voorbeeld, maar zulke initiatieven vormen samen wel de haarvaten van het wateropvangsysteem in de stad."

Prins: "Het Waterplein is een grootschaliger voorbeeld. Samen met de gebruikers van het plein is een plek ontworpen, waar kinderen kunnen spelen en mensen recreëren en elkaar ontmoeten. Bij een zware regenbui krijgt het plein de functie van een bassin, waarin het water wordt opgevangen en tijdelijk vastgehouden."

### En zulke voorbeelden krijgen navolging?

Jacobs: "Zeker weten! Recent hebben we een prijsvraag uitgeschreven voor sloop en nieuwbouw van vastgoed in het Zomerhofkwartier. Daarbij hebben we vooraf voorwaarden gesteld op het vlak van duurzaamheid en klimaat, maar het ontwerp aan de markt overgelaten. Na de presentaties ging ik





12

stuiterend naar buiten van enthousiasme. Bij alle inzendingen was de lat stukken hoger gelegd."

Prins: "Dat is een heel andere manier van werken dan gebruikelijk. De regelgeving bepaalt de ondergrens. Daarop volgt de lobby en het enthousiasmeren van partners om aan de groene en blauwe ambities te voldoen. In de praktijk blijkt dat dus te werken."

Jacobs: "En daar ligt een taak voor APPM, om in het netwerk de gevoelige snaar te raken en de juiste partijen aan elkaar te verbinden. Het opbouwen van een netwerk en het bouwen aan vertrouwen heeft een heel belangrijke functie binnen het Rotterdams WeerWoord. Zonder deze aspecten krijg je veel minder van de grond."

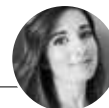
Prins: "Het is ook een kwestie van durven loslaten en ruimte geven aan nieuwe initiatieven vanuit de stad. Initiatiefnemers krijgen meer vrijheid, dat betekent dat ook anders moet worden gekeken naar zaken als beheer en onderhoud. Niet alleen op basis van het handboek de onmogelijkheden benoemen, maar juist meedenken hoe we zaken wel voor elkaar krijgen." Jacobs glundert: "Dat is typisch Rotterdam."

### **Dat klinkt goed. Waarom blijft er dan toch weerstand bestaan?**

Jacobs: "Die hogere ambities kosten extra geld, zonder dat er directe harde baten tegenover staan. Daarom begrijp ik de koudwatervrees wel. Overigens heeft een clusterbui van twee uur in Kopenhagen al eens laten zien hoe hoog de schade kan oplopen, als het water niet weg kan. De stad was ontwricht, de kosten overstegen de 1,5 miljard euro!"

Prins: "En vergeet niet: op de langere termijn zijn de opbrengsten er wel degelijk. Buurten worden aantrekkelijker door onder andere extra groen en fijne buitenruimten. Dat komt ook de waarde van het vastgoed ten goede en daarmee de leefbaarheid en het vestigingsklimaat. Projecten om trots op te zijn dus. Daar dragen we als APPM graag aan bij. We zien klimaatadaptatie als een grote kans om Rotterdam op meerdere vlakken nóg mooier te maken."

Nora Prins  
prins@appm.nl



13

A scenic view of a canal in Amsterdam. In the foreground, a white motorboat with a red lifebuoy is moving away from the viewer, leaving a white wake. The canal is flanked by modern, multi-story buildings with large windows on the left and a grassy bank with trees on the right. The trees have autumn-colored leaves. In the background, a bridge is visible across the canal.

# Perspectief voor de A12-zone

Verstedelijking, mobiliteit, kanalen én forten

Het is maar 5 kilometer op de A12 tussen knooppunt Lunetten en knooppunt Oude Rijn. In de aangrenzende gebieden liggen kansen voor verstedelijking, vinden de betrokken overheden al jaren. Na een periode van 'actief rentmeesterschap' was het tijd om de ambities te actualiseren en te concretiseren. APPM en stedenbouwkundig ontwerpbureau Urhahn hielpen om stappen te zetten richting een integraal ontwikkelperspectief.





Martijn van Veelen van de provincie Utrecht is projectleider en voorzitter van de projectgroep waarin alle betrokken overheden vertegenwoordigd zijn. Naast de provincie zijn dat de gemeenten Utrecht, Nieuwegein en Houten, het regionale samenwerkingsverband U10 en Rijkswaterstaat. "Met alle betrokkenen hebben we in 2011 een verstedelijkingsperspectief opgesteld met scenario's voor de lange termijn. Maar door de financiële crisis werd de urgentie minder groot. Er is toen gekozen voor actief rentmeesterschap: bewaken dat er geen ongewenste ontwikkelingen plaatsvinden die de ambities dwars kunnen zitten. Toch zijn er daarna dingen gebeurd waarvan je je kunt afvragen of die wel passen bij het gekozen perspectief."

### Nieuwe urgentie

Inmiddels ziet de wereld er heel anders uit. Door de grote behoefte aan woningen kwam de verstedelijkingsopgave in de A12-zone weer scherper in beeld. Ook spelen er andere regionale ambities, zoals verduurzaming, de energietransitie en mobiliteitsvraagstukken. Hoogste tijd dus om de plannen de actualiseren. APPM en Urhahn werden geselecteerd om dit te begeleiden. APPMer Janneke van den Oever: "We zijn begonnen met een bureaustudie om de feiten op een rijtje te krijgen: wat is er in het verleden al besloten en welke opgaven



Voor Nieuwegein is dit na 2030 de laatste grootschalige ontwikkellocatie. De invulling moet recht doen aan de regionale opgave maar ook positief bijdragen aan de stad Nieuwegein. Dat kunnen we niet alleen. Met de ontwikkelbeelden hebben we het gesprek over deze gezamenlijke opgave scherp kunnen voeren.

Hanneke Peeters, gemeente Nieuwegein



De A12-zone heeft enorme potenties om opgaven op verschillende schaalniveaus in samenhang aan te pakken. Maar het gaat goed fout als we te veel blijven

voortborduren op dat wat we gewend zijn. Het vergt lef van bestuurders om hier overheen te stappen en echte transitie tot stand te brengen.

Hans Degenaar, Rijkswaterstaat

liggen er in het gebied. Vanuit thematische factsheets hebben we een vertaling gemaakt in kansenkaarten voor de A12-zone. We hebben via werksessies informatie en inspiratie opgehaald bij allerlei specialisten." Martijn van Veelen zag daarbij een interessante ontwikkeling. "Bij de factsheets waren partijen vooral bezig positie in te nemen, bij de gesprekken over de kansen ontstond er steeds meer gezamenlijkheid met gedeelde ambities."

### Ander perspectief

De volgende stap was het verbinden van de ambities in meer integrale ontwikkelbeelden. Hoewel het gebied de naam A12-zone draagt, is die snelweg niet de grootste kracht van het gebied. "De kanalen en de landschappelijke structuur van de Nieuwe Hollandse Waterlinie vormen belangrijke kwaliteitsdragers", vertelt Frits Erdmann van Urhahn. "Met deze kwaliteiten als uitgangspunt hebben we gekeken naar de regionale ambities en de onlosmakelijke relatie tussen verstedelijking en mobiliteit. Om dit ook letterlijk bij alle gesprekspartners op het netvlies te krijgen, is bij presentaties de kaart van het gebied iets gedraaid, zodat niet de snelweg maar de kanalen prominenter in beeld komen. Deze manier om anders naar het gebied te kijken, gaf nieuwe inspiratie voor wat hier mogelijk is."



Studiegebied A12-zone





De studie naar de A12-zone levert waardevolle inzichten op voor de keuzes die we als stad en regio gaan maken op het gebied van verstedelijking, onder andere in onze eigen Ruimtelijke Strategie Utrecht 2040. Samenwerking met alle partners in de A12-zone was, is en blijft daarbij essentieel.

Ben Norg en Casper van Calsteren, gemeente Utrecht



Het gezamenlijk opstellen van de ontwikkelbeelden geeft nieuwe energie om gedachten te vormen over de betekenis van de A12-zone op (middel)lange termijn. Hier kunnen majeure regionale opgaven een ruimtelijke invulling krijgen. Het is nu zaak deze energie een vervolg te geven.

Remko Stinissen, gemeente Houten

### Gezamenlijk verhaal

Binnen een half jaar lagen er drie ontwikkelbeelden met verschillende varianten in clustering of spreiding van de bebouwing en voortbouwen op het bestaande mobiliteitsnetwerk of maken van een schaa sprong in mobiliteit. De snelheid van het traject heeft grote voordelen: door het tempo bleef iedereen bij de les. De gezamenlijke ontwikkelbeelden geven voeding aan andere onderzoeken naar verstedelijking en mobiliteit in de regio. Het is nu zaak om het gevoel van urgentie vast te houden en aan te sluiten bij andere regionale ontwikkelingen. "Het is schaken op veel borden tegelijk", aldus Martijn. De projectgroep gaat op basis van de ontwikkelbeelden verder met een integraal ontwikkelperspectief. Daarmee is voor iedereen duidelijk welke investeringen op korte en lange termijn bijdragen aan de gezamenlijke ambities. "Op basis van de kwaliteiten en de ambities hebben we mogelijkheden voor de A12-zone inzichtelijk gemaakt", zegt Janneke. "Dat helpt alle betrokkenen bij beslissingen op regionaal niveau."

Frits  
Erdmann  
Uhrhahn



Martijn  
van Veelen  
Provincie  
Utrecht



Michiel  
van Dongen  
Provincie  
Utrecht



Janneke  
van den Oever  
APPM





# Nieuwe verhalen voor historische gebouwen

Of het nou om kerken, pakhuizen, scholen of ziekenhuizen gaat, als het aan APPM ligt krijgen ze allemaal een nieuw leven dat net zo mooi en waardevol is als hun eerste. Ons land staat vol prachtig historisch erfgoed dat nu en in de toekomst uitstekend benut kan worden.



### **Het begint met geloof en een open blik**

Bij herontwikkeling begint alles met geloof in de toekomstige waarde van een gebouw. Die waarde gaat niet alleen over geld, maar ook over verbinding, historie en behoud. Is het geloof er, dan volgt het kijken naar nieuwe mogelijkheden en nieuwe functies. Door met een open blik naar de toekomst van historische gebouwen te kijken, komen er verrassende scenario's op tafel. Waar anderen barrières zien, zien wij juist kansen.

### **Samenspel tussen eigenaar, gebruiker en gebouw**

We denken na over concept, financiering en complete realisatie. Onze rol in projecten varieert, maar we zijn altijd 100% betrokken en in verbinding met eigenaar en eindgebruiker. We kijken vanuit hun perspectief naar de mogelijkheden en voegen daar onze kennis, ervaring en ideeën aan toe. Zo komen we tot de juiste mix van historie, stenen, mensen, ideeën en ambities.

**In historische gebouwen schuilen  
mooie verhalen, wij maken ze graag  
nog mooier**



# 1

## VERPLEEGINRICHTING EN KRAAMZORG SINT JOSEPH

Zorgtraditie wordt voortgezet in een gebouw met een ziel

### Het verhaal

Veel Heemskerkers werden er geboren of brachten er hun oude dag door. Het voormalige Sint Joseph deed decennia-lang dienst als kraamkliniek en verpleeghuis. Het bijzondere gebouw heeft voor veel inwoners emotionele waarde. De afgelopen jaren was het een plek voor muziekonderwijs en culturele activiteiten. Kortom: een pand met een ziel.

### Hoe het verder verteld wordt

Stadsherstel, Stichting Woongroep Sint Joseph en Stichting Goed voor Elkaar zorgen er met hun winnende plan voor dat de zorgtraditie in het pand blijft bestaan. Dat gebeurt in de vorm van begeleid wonen en werken voor jongvolwassenen met een beperking. Zij gaan er wonen, een lunchroom runnen en samen met ouderen dagbesteding vormgeven. Een mooie combinatie van jong en oud (net als vroeger!). APPM heeft het complete verkooptraject begeleid.



**Bouwjaar:** 1940

**Totale oppervlakte:** 1931 m<sup>2</sup>

**Type monument:** gemeentelijk monument

**Waar:** Heemskerk

“De gemeente wil dat het gemeentelijk monument ook na de verkoop behouden blijft voor Heemskerkers en gedeeltelijk openbaar toegankelijk blijft.”

Yvonne Hakze, gemeente Heemskerk

## De uitdagingen

De uitgangspunten van de gemeente Heemskerk waren duidelijk: zij wilden het monument behouden, van toegevoegde waarde laten zijn voor heel Heemskerk én de nieuwe bestemming laten aansluiten bij de oorspronkelijke functie. Verder mocht het niet concurreren met beschikbare functies in de omgeving en moesten de plannen financieel voldoende opbrengen. Een uitdagende combinatie van ambities, die tijdens het gehele traject centraal stond. Plannen zijn zowel op prijs als kwaliteit beoordeeld, met oog voor behoud van karakter.



---

# 2

## ROOMS-KATHOLIEKE JONGENSSCHOOL SINT JOSEPH

**Ontmoeten, beleven, genieten en werken onder de hoge plafonds van een oude school**

### Het verhaal

Waar ooit katholieke jongens de houten bordestrappen op renden langs glimmende beige wandtegeltjes, dansten vanaf 1971 Heemskerkse jongens en meisjes in een jeugdcentrum en poppodium. Een pand vol verhalen en muziek. Als onderdeel van een katholiek gebouwencomplex (met een kerk, pastorie en een voormalig klooster) is het niet alleen beeldbepalend, maar als ontmoetingscentrum ook geliefd.

### Hoe het verder verteld wordt

De muziek blijft klinken in de Sint Josephschool. Dijkman Carbaat Bouw BV won de tender met het concept SAMEN Ontmoeten, Beleven, Genieten en Werken. Op de begane grond komen een theater- en muziekzaal, een klein café/restaurant en multifunctionele ontmoetingsruimtes. Boven is plek voor werkruimtes, een mediastudio en een herstelwerkplaats voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. APPM begeleidde het complete verkoopproces.



**Bouwjaar:** 1918

**Totale oppervlakte:** 920 m<sup>2</sup>

**Type monument:** gemeentelijk monument

**Waar:** Heemskerk

“Met dit plan is een herbestemming van het monumentale pand bereikt, die zowel qua ruimte als qua programmering met elkaar in verbinding staan en samen een geheel vormen.”

Yvonne Hakze, gemeente Heemskerk

## De uitdaging

De monumentale status van de oude school beperkte de mogelijkheden tot aanpassingen in en aan het gebouw. De gemeente wilde de publieke functie graag behouden en door de ligging aan de rand van het centrum was er geen ruimte voor detailhandel, kantoren of grootschalige horeca. Door een mooie combinatie van functies is het gelukt om van het pand een echte ontmoetingsplek voor Heemskerker te maken.

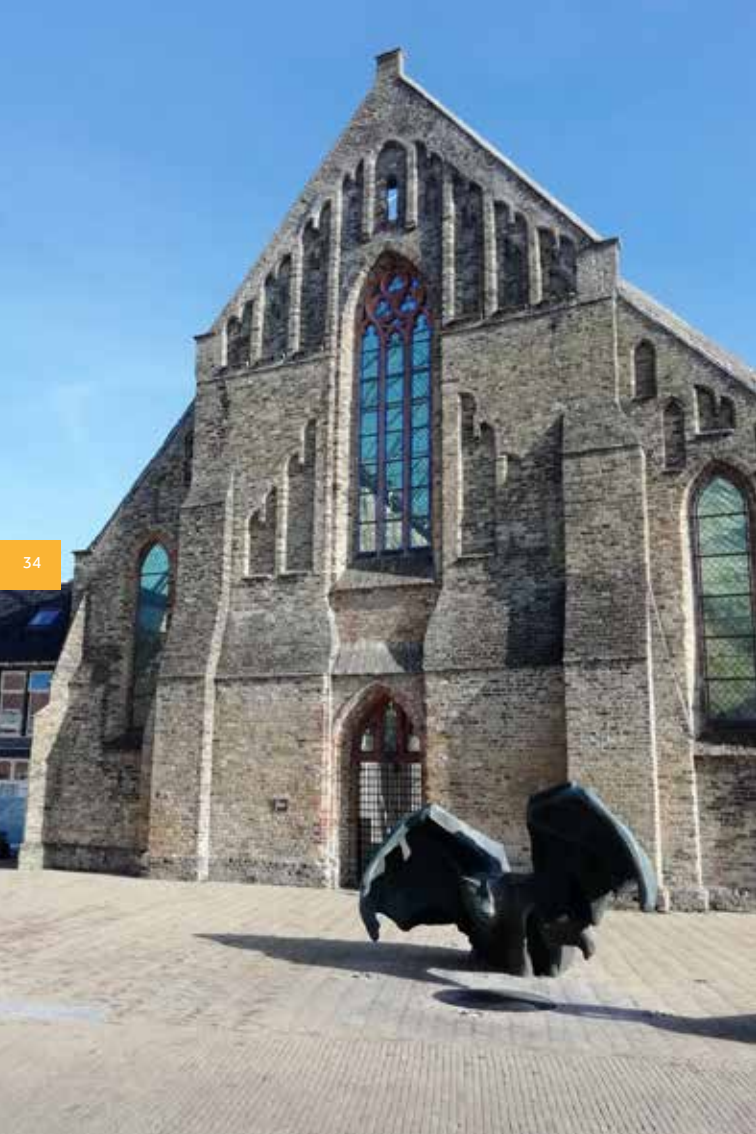


Anne-Marie Goudzwaard  
goudzwaard@appm.nl

Kim Beckers  
beckers@appm.nl







### **De kerk, van discussiepunt terug naar middelpunt**

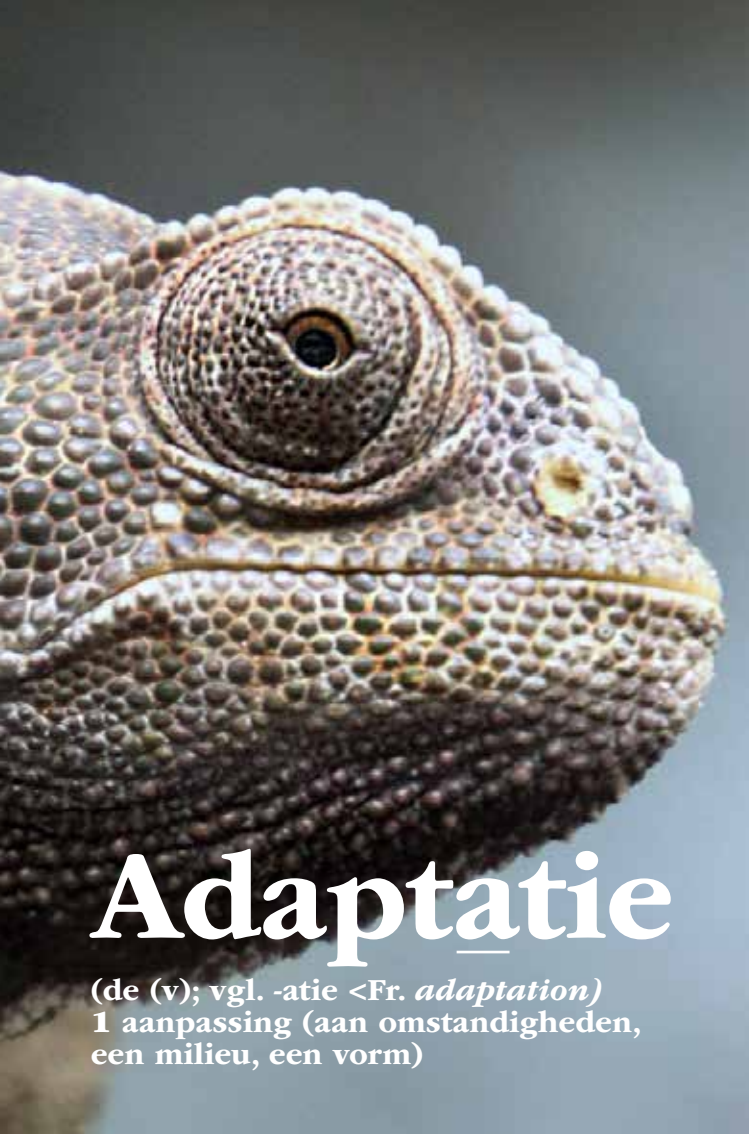
Anne Louise van Zoelen onderzoekt de complexiteit rond het herbestemmen van kerken

Wat ooit het middelpunt van een gemeenschap was, is nu vaak een punt van discussie: het kerkgebouw. Ondanks een gezamenlijke wil om een kerk te behouden, lopen emoties vaak hoog op en herbestemmingsplannen vast. Anne Louise van Zoelen dook voor haar afstudeerscriptie in de complexiteit rondom het herbestemmen van kerken en analyseerde verschillen en overeenkomsten tussen alle betrokken partijen.

Haar conclusie: zonder oog voor cultuurhistorische, economische en religieuze waarden zal het herbestemmingsproces vastlopen. Door bij het vormen van beleid te denken en handelen vanuit deze drie perspectieven krijgt de kerk de kans om een nieuw middelpunt te worden.

Anne Louise doet in haar onderzoek meer aanbevelingen voor beleid.

Benieuwd? Laat het ons weten via [info@appm.nl](mailto:info@appm.nl)



# Adaptatie

(de (v); vgl. -atie <Fr. *adaptation*)  
1 aanpassing (aan omstandigheden,  
een milieu, een vorm)

## CASE 1 adaptief programmeren

**Mobiliteit en verstedelijking Zuidelijke Randstad: van patstelling naar oplossingen**

**Adaptief programmeren zorgt voor de broodnodige ontspanning bij grote besluitvormingsprocessen. Wat levert dit 'polderen met een vlucht naar voren' op in de Zuidelijke Randstad?**

### Feiten en beelden

APPM consultant Marcel Touseit begeleidde samen met collega's Kim Beckers en Miran Wiersema het proces naar de 'Adaptieve ontwikkelingsstrategie mobiliteit en verstedelijking voor de Zuidelijke Randstad'. APPM werkte in een kernteam samen met het ministerie van I&W, provincie Zuid-Holland, Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) en Stratelligence (expert adaptief programmeren) om de adaptieve strategie vorm te geven en alle werksessies en directie- en bestuurlijke overleggen voor te bereiden. Een complex traject, waarin veel betrokken partijen op gebied van verstedelijking en mobiliteit hebben samengewerkt: vanuit ministeries, regionale overheden, gemeenten en OV- en spoorbedrijven. Touseit: "De eerste stap was: zijn we het wel eens over wat we weten? Je moet feiten en beelden uit elkaar halen." Dit beaamt Jeroen Gosse, die als directeur van de MRDH

namens de regio het eerste aanspreekpunt was: "Een voorbeeld: bij het ministerie van I&W was een uitbreiding naar vier sporen tussen de stations Rijswijk en Delft-Zuid eerst een vraagstuk voor verder in de toekomst, terwijl de regio er graag direct mee wilde beginnen. Als je inzoomt op de argumenten achter de standpunten, elkaar wilt begrijpen, kun je samenwerken en krijg je beweging. Adaptiviteit zorgt voor ontspanning in zo'n besluitvormingsproces. Je maakt je samen klaar voor een toekomst die je niet kent. Het is grote winst dat we nu weten welke kant we samen op willen."

### **Integrale blik**

Om tot de adaptieve strategie te komen, waren er werkplaatsten, waarbij mensen van ProRail, NS, RET, HTM en alle bestuurlijke organisaties keken naar verschillende scenario's en allerlei mogelijke OV-ingrepen. Touset: "Daarna gingen experts in kleinere teams aan de slag met de uitwerking. Ook was er deep dive met alle directeurs rondom een aantal thema's. Je ziet dan dat mensen met meer begrip en een meer integrale blik gaan kijken. Dat maakt het ook gemakkelijker om het eens te worden over waar je met zijn allen heen wilt."

Over twee zaken bleek iedereen het eens: de Oude Lijn tussen Den Haag en Rotterdam moet robuuster en de RandstadRail moet nog meer mensen kunnen vervoeren zonder in frequentie omhoog te gaan. Touset: "Door samen te puzzel-



**“Pas als je inzoomt op waar je naartoe wilt en waar je het over eens bent, krijg je beweging”**

**Jeroen Gosse**

len, bleek bij dat tweede punt de oplossing veel simpeler dan gedacht. Tussen Rotterdam en Den Haag zijn de RandstadRail voertuigen veel langer dan de RandstadRail trams tussen Den Haag en Zoetermeer. Die trams kun je natuurlijk langer maken als je ook de haltes langer maakt. Dat vind ik ook echt adaptief programmeren.” Gosse lacht: “Oplossingen zijn soms akelig eenvoudig.”



## Doorpakken

Het resultaat is er inmiddels. Gosse: "Er ligt een nu een strategie met een maatschappelijke kosten-batenanalyse (mkba), die voor de bewindspersonen en de regionale bestuurders een goede basis biedt om besluiten te nemen over de adaptieve strategie van wonen, werken en mobiliteit. Een belangrijke volgende stap zou zijn zo hard mogelijke wederkerige afspraken vastleggen over mobiliteit en verstedelijking in een akkoord. Dat staat in de planning voor eind 2019. Ik ben pas echt tevreden als dat er ligt en we samen aan de slag gaan. Het is nodig dat de druk erop blijft zitten de komende jaren."

Touset heeft er veel vertrouwen in: "Adaptief programmeren is eigenlijk polderen met een vlucht naar voren. Je gaat nog steeds uit van het typisch Nederlandse draagvlak, maar je zet sneller stappen. Deze regio heeft al een jarenlange traditie in het slim koppelen van ruimtelijke- en mobiliteitsopgaven. Op die ervaring bouwen we nu voort. Dat uit zich nu in het bij elkaar komen van die werelden in één strategie. Dat is echt bijzonder om te zien."

**"Je gaat nog steeds uit van het typisch Nederlandse draagvlak, maar je zet sneller stappen."**

Marcel Touset  
touset@appm.nl



## CASE 2 adaptief projectmanagement

### HOV in 't Gooi: meer dan van A naar B

**Het einddoel is duidelijk: een snellere verbinding tussen Hilversum en Huizen. Maar: dankzij adaptief projectmanagement levert het project HOV in 't Gooi veel meer op.**

Arend van Dijk is projectdirecteur bij APPM en werkt ruim 17 jaar aan grote infrastructurele projecten, zoals nu HOV in 't Gooi: "Bij adaptief projectmanagement breng je alle krachten en invloeden in kaart. Dat deden we vroeger ook, maar nu proberen we alle tegengestelde belangen veel beter te begrijpen en te verenigen. Je kunt opgaven niet meer solitair bekijken."

### Grote plaatje

"We gaan nog steeds aan de slag met een duidelijk doel: realiseren een hoogwaardige OV-verbinding tussen Hilversum en Huizen. Maar we doen vervolgens meer dan faseren, beheersen en beslissen. We merkten bijvoorbeeld dat veel belanghebbenden het grote plaatje niet voor zich zagen. Dan is het moeilijk om draagvlak te krijgen. Ze maakten zich zorgen over de toekomst en zaken die veel verder gingen dan dit project. Wij hebben funding gevonden voor het opstellen en uitvoeren van een inrichtingsvisie, waardoor mensen dat grote plaatje wél kunnen zien. Het helpt enorm als je weet waar het naartoe gaat. Vroeger zou je dan direct tegen de grens van je project aanlopen: hé, zo'n visie hoort er niet bij."



**“De APPMer heeft adaptiviteit van nature in zich. Je komt niet om een hokje in te kleuren, maar om meerwaarde te creëren.”**

Arend van dijk

### **Vuilniszakken mee**

“Prorail, provincie en de gemeente Hilversum werken nauw samen in één integrale projectorganisatie. We organiseren bijvoorbeeld kennissessies voor meer binding en creëren een cultuur waarbij je om je heen kijkt. Dat zie je in grote dingen, zoals de keuze om qua veiligheid veel verder te gaan dan de wettelijke verplichting. Niemand heeft het gevraagd, maar we leren er veel van; het geeft meer binding en reduceert risico's.

En je ziet het in kleine dingen, zoals zwerfafval opruimen tijdens een gezamenlijk locatiebezoek.”

### **Niet alleen aanpassen, maar verbeteren**

Ynze Strikwerda rondt bij APPM zijn afstudeeronderzoek naar adaptiviteit af: “Deze case is heel interessant en illustreert mooi adaptiviteit. Dat is meer dan alleen de mogelijkheid het project aan te passen aan de omgeving. Het is een bewuste afweging een project te verbeteren. Moet je iets erbij pakken of gaat er iets af? Belangrijk hierin is wel dat je uiteindelijk het oorspronkelijke doel, die OV-verbinding, realiseert. Je moet dus precies weten wanneer je adaptief moet reageren. Dat vraagt echt om een andere managementstijl dan focus op tijd, budget en omgeving.”

### **Positievare sfeer**

Van Dijk: “De APPMer heeft dit van nature in zich. We komen niet om een hokje in te kleuren, maar om met de mogelijkheden die een project biedt zoveel mogelijk meerwaarde te creëren voor de omgeving. Dat is Nederland nog mooier maken. Juist dat maakt adaptief projectmanagement voor mij heel aantrekkelijk. Door de bredere focus, krijg je een andere, positievare sfeer in én rondom je project.”

Arend van Dijk  
dijk@appm.nl

Ynze Strikwerda  
strikwerda@appm.nl



# 1dag @appm







# Lelylaan, van onoverzichtelijk station naar prettig knooppunt

Alles komt bij elkaar op station Lelylaan in Amsterdam. Op het OV-knooppunt is het een komen en gaan van passagiers van trein, tram, bus en metro. Echt prettig voelen ze zich er niet. En het aantal OV-reizigers zal hier nog flink toenemen. Daarom is nagedacht over verbetering van het station en de directe omgeving.



Op station Lelylaan komen evenveel passagiers als bijvoorbeeld op station Tilburg. Maar het OV-knooppunt is bij lange na niet voorbereid op een toekomst waarin OV-vervoer steeds belangrijker is. Hoogstwaarschijnlijk wordt dit een belangrijke halte van de nieuwe Airport Sprinter naar Schiphol. "Het is er nu al druk, maar de sociale onveiligheid is groot", vertelt Sander Smit van de gemeente Amsterdam. "Het is een onoverzichtelijk en onaantrekkelijk station. Je wilt er het liefst zo snel mogelijk weg." Er zijn in het verleden al enkele verbeteringen doorgevoerd in

de verlichting en bewegwijzering. Maar die leidden tot onvoldoende resultaat. Daarom besloot de Vervoerregio Amsterdam – een samenwerkingsverband van vijftien gemeenten op het gebied van verkeer en openbaar vervoer – het breder aan te pakken. Samen met NS, ProRail en de gemeente Amsterdam is gewerkt aan een gemeenschappelijk eindbeeld.

### **Flinke puzzel**

De opgave bestaat uit diverse deelprojecten, zoals een nieuwe fietsenstalling, verbetering van de stationshal, brede en



**“Alle plannen zijn gedurende het ontwerptraject besproken, waar iedereen zijn specifieke kennis inbracht. Gezamenlijk zijn we tot de beste oplossingen gekomen.”**

Erik van Tertholen, APPM

toegankelijke tramperrons, inpassing van een tramkeerlus en de bouw van een kantoorgebouw. APPMer Erik van Tertholen kreeg de opdracht om dit uit te werken tot een integraal plan waarin de deelprojecten elkaar versterken. Daarbij was de boodschap om voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen en dus geen ingrepen te doen die deze ontwikkelingen kunnen dwarsbomen.

Dat was nog een flinke puzzel, ontdekte Erik. “De betrokken partijen hebben hun eigen prioriteiten, planningen en begrotingen. Tijdens verschillende werksessies hebben we de

afwegingen besproken. Om gezamenlijk te onderzoeken hoe we de verschillende ideeën kunnen verwerken in de plannen. Het is belangrijk om die gesprekken open en transparant te voeren. Dus niet al een plan achter de hand te hebben. Uiteindelijk is daar een unaniem gedragen voorkeursvariant uitgekomen.”

### Breinbrekers

Een breinbreker was bijvoorbeeld voldoende ruimte maken voor een nieuwe keerlus voor de tram, waardoor de aansluiting vanaf het station naar de binnenstad verbeterd. Ook over de bouw van een overdekte fietsenstalling is uitgebreid gesproken: hoe maak je die prettig en veilig, zonder dat deze te duur wordt. “We zijn er samen uitgekomen”, zegt Erik. Eind vorig jaar hebben de partijen ingestemd met de voorkeursvariant als eindbeeld. Nu werken ze stapsgewijs toe naar bestuurlijke besluiten en realisatie van de afzonderlijke deelprojecten. Camille de Luca-Schwartz van de Vervoerregio Amsterdam is enthousiast over het proces: “Op deze manier gaan we ook aan de slag bij andere knooppunten in de stad.”

Erik van Tertholen  
tertholen@appm.nl







**APPM.NL**

**Mobiliteit in de stad vergt  
andere bekostiging**

# **EERLIJK EN OP MAAT**

Een goede bereikbaarheid in en om de steden is een groot goed. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is dat zeker niet. Met de groei van de steden en het opdrogen van middelen wordt het steeds lastiger realiseerbaar. Om onze steden toch bereikbaar te houden zien adviseurs Pepijn van Wijmen en Marten Westeneng nieuwe manieren voor de bekostiging van mobiliteit. Inzet is om het structureler, gericht, meer op maat en daarmee ook eerlijker te maken.



Beide APPMers weten zich gesteund door succesvolle en aansprekende voorbeelden in Londen, Parijs en Stockholm, die goed aanslaan en effect sorteren. Toepassing in Nederland vergt wel bestuurlijke moed, want woorden als bereikbaarheidsheffing, OZB, parkeer- en OV-tarieven – knoppen waaraan kan worden gedraaid – liggen politiek uiterst gevoelig. Van Wijmen: “Toch moet het anders. Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg... En dat is niet voldoende.”

### Koppeling kosten en baathebber

Structurele investeringen zijn nodig om steden duurzaam bereikbaar te houden. Westeneng: “Wanneer we de plannen van de grootstedelijke regio's optellen is hier de komende twee decennia zo'n 20 miljard euro voor nodig, oftewel 1 miljard per jaar. Grofweg de helft van dat geld kan uit reguliere middelen worden betaald. Voor de andere helft moeten nieuwe bronnen worden aangeboord.”

In het huidige systeem wordt via generieke belastingen voor die mobiliteit betaald. Dit moet eerlijker, meent Van Wijmen. “Bovendien rekent de Nederlander erop dat deze bereikbaar-

**“Het is legitiem omdat de inkomsten een directe link hebben met de bereikbaarheid”**

Marten Westeneng



Tolheffing Stockholm en Londen



heid 'eindeloos' voorhanden is. Zo is het belastingstelsel ook ingericht: het budget voor mobiliteit vanuit de algemene middelen moet concurreren met bijvoorbeeld investeringen in zorg, onderwijs en defensie.”

Beide APPMers zien meer heil in een directe koppeling tussen enerzijds investeringen in infrastructuur en anderzijds inkomsten van degenen die profiteren van die investeringen. Westeneng: “In die directe koppeling ligt de sleutel voor de extra benodigde middelen.”

### Exploitatie mobiliteit

De meest logische 'nieuwe' inkomstenbron is de exploitatie van mobiliteit, zoals parkeergelden, differentiatie van OV-tarieven en rekeningrijden naar tijd en plaats. Van Wijmen: “Eerlijk en goed uitlegbaar, aangezien de gebruiker betaalt. In



Londen en Stockholm sorteerde zo'n aanpak gelijk effect. De zogeheten congestion charge (een tolheffing voor de binnenstad, red.) levert inkomsten op die geïnvesteerd worden in betere bereikbaarheid en tegelijkertijd past de reiziger zijn gedrag aan, waardoor de infrastructuur in de piekperioden niet of minder overbelast raakt."

### **Nieuw en bestaand vastgoed**

De tweede pijler onder nieuwe vormen van bekostiging betreft een koppeling met nieuw en bestaand vastgoed. Door een bedrag per nieuwe woning – er moeten er in de Randstad nog zo'n 550.000 worden gebouwd – te labelen, kan een bereikbaarheidsfonds worden gevuld. Daarbij biedt bovendien de koppeling met een lagere parkeernorm extra kansen. Westeneng: "Daarnaast zou de waardevermeerdering van bestaand vastgoed rondom vervoersknooppunten, ook voor een deel in dat fonds kunnen vloeien. Op zich een gevoelig punt, maar welbeschouwd toch heel acceptabel, aangezien daarbij ook diegene betaalt, die het meest van de infrastructuur profiteert."

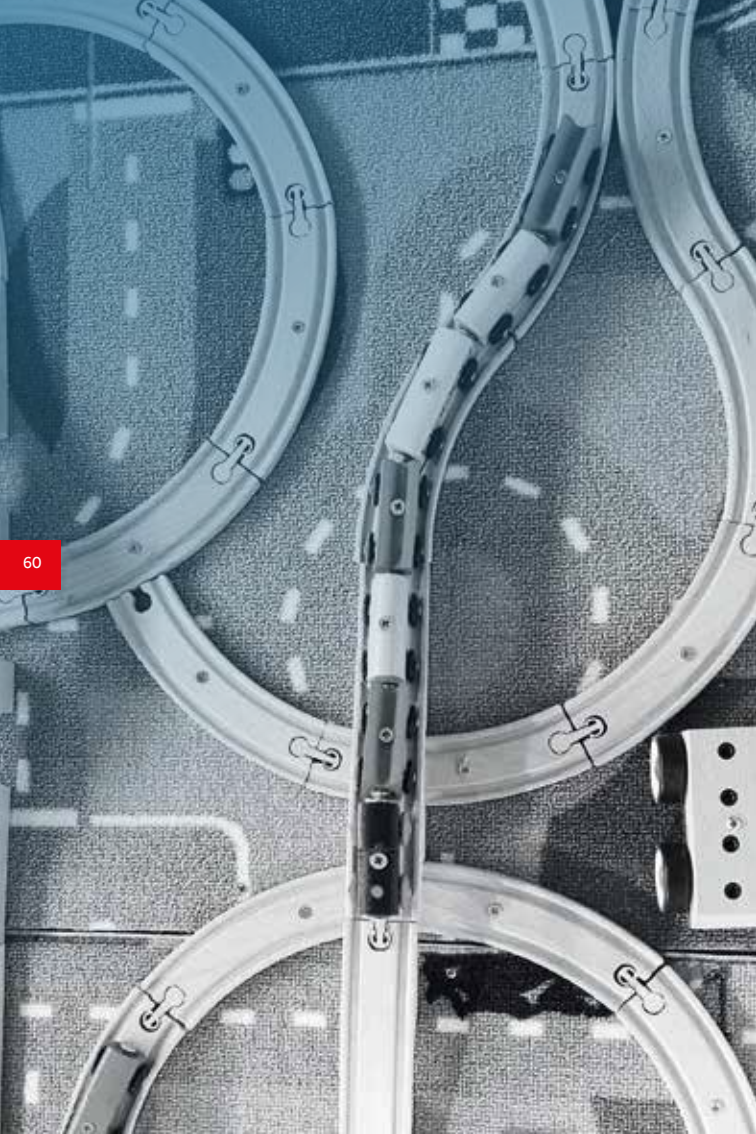
### **Groei van de stad**

Een derde pijler is de groei van de stad. De extra inkomsten als gevolg van meer inwoners, meer toeristen en meer bedrijven kunnen voor een deel worden geoormerkt om te investeren in betere bereikbaarheid. Tot slot is de infrastructuur ook zelf een potentiële inkomstenbron: met de aanleg (slim contrac-



teren), in het gebruik (heffing voor (rest)capaciteit) en door reclame-inkomsten.

Er lijkt steeds meer draagvlak te ontstaan voor alternatieve bekostiging. "De praktijk uit het buitenland leert bovendien dat de tegenstand verdwijnt op het moment dat de positieve



effecten voelbaar en zichtbaar worden", vult Van Wijmen aan. Een mooi voorbeeld is de 'spitstolheffing' in het centrum van Stockholm. Volgens inwoner Fredrik Björnstigen is het effect groot en kiezen veel meer mensen sindsdien voor het openbaar vervoer of pakken de fiets. "Hoewel het inmiddels wel steeds weer iets drukker wordt in de spits. Maar zonder ingrijpen hadden we nu ongetwijfeld elke ochtend en avond sowieso muurvast gestaan."

Van Wijmen: "Tijd voor actie, dus! De afgelopen twee jaar is er veel gestudeerd. Laten we nu ook in Nederland van 'praten' naar 'doen' gaan! Op lokale of regionale schaal, omdat de effecten dan directer en duidelijker te koppelen zijn. En omdat er dan maatwerk is te leveren. De gereedschapskist bevat in elk geval interessante instrumenten om iets nieuws op te bouwen."

## "Laten we in Nederland van 'praten' naar 'doen' gaan!"

Pepijn van Wijmen

Marten Westeneng  
westeneng@appm.nl

Pepijn van Wijmen  
wijmen@appm.nl



# Rijnhuizen geeft energie

De wijk Rijnhuizen in Nieuwegein heeft potentie, vindt wethouder Marieke Schouten. Er wordt al volop geïnvesteerd in nieuwe woningen en transformatie van kantoorgebouwen tot appartementencomplexen. Gecombineerd met het cultureel erfgoed en het groen is dit een wijk die energie geeft. Figuurlijk, maar ook letterlijk, want het wordt de eerste wijk van Nieuwegein die van het aardgas af gaat.



Zo'n vijf jaar geleden werd duidelijk dat er iets moest gebeuren in Rijnhuizen. Naast pareltjes als Fort Jutphaas en kasteel Rijnhuizen was het vooral een bedrijfsterrein met toenemende leegstand. "Een lelijke rafelrand", noemt Marieke Schouten het. Hier iets aan doen is nog niet zo eenvoudig, want de gemeente bezit de grond niet zelf. De grond is van bedrijven die hier gevestigd zijn en van projectontwikkelaars die hier kansen zien. "We moeten hen als gemeente actief benaderen om zaken voor elkaar te krijgen. Dat kan maar deels met regelgeving, dus komt het neer op de kunst van het verleiden."

## Warmtenet

Terwijl de transformatie van Rijnhuizen tot woon-werkgebied al aan de gang was, is twee jaar geleden een nieuwe ambitie toegevoegd. Schouten – toen nog raadslid – diende de motie 'Rijnhuizen geeft energie' in, waarin is voorgesteld om de wijk geheel aardgasvrij te maken. Een goede kans daarvoor is een warmtenet gevoed vanuit de zonneweides bij onderzoeksinstituut KWR, dat ook in het gebied ligt. KWR heeft onderzocht hoe ze die zonne-energie kunnen omzetten in warmte. En hoe die warmte kan worden opgeslagen in de bodem, zodat deze in de winter beschikbaar is voor de woningen. Dat vraagt om de aanleg van een warmtenet in de wijk. Om dit zo duurzaam mogelijk te maken, wordt het een laagtemperatuur-warmtenet. Daarvoor is het wel belangrijk dat de woningen die erop worden aangesloten goed geïsoleerd zijn. Eneco wil dit warmtenet aanleggen.



## Structuur in de samenwerking

De grootste uitdaging is om de vele projectontwikkelaars te verleiden de woningen aan te sluiten op het warmtenet. APPMer Frank van Vliet helpt om een aanbod te maken dat financieel aantrekkelijk is, dat voldoet aan gemeentelijke duurzaamheidseisen en dat bouwers en bewoners ontzorgt. Techniek, regelgeving en financiën gaan daarbij hand in hand. "Er zijn hier veel partijen die nut en noodzaak van het warmtenet inzien; toch komt het niet vanzelf van de grond", zegt Frank. "Daarom hebben we overlegtafels georganiseerd met gemeente, KWR, Eneco en Club Rhijnhuizen, een gebiedscoöperatie van bewoners, ondernemers, beleggers en ontwikkelaars. Ik help om de samenwerking structuur te geven, zodat er een aantrekkelijk aanbod komt voor de projectontwikkelaars. Mijn rol is duidelijk te krijgen wat partijen van elkaar nodig hebben door die afhankelijkheden steeds verder af te pellen."





Visualisatie OKRA Landschapsarchitecten i.o.v. projectontwikkelaar Arc-en-Ciel Holding B.V.

## Botsende belangen

Om de investeringen voor het warmtenet haalbaar te maken, heeft Eneco bijvoorbeeld een minimum aantal aansluitingen nodig. Dat vraagt van de gemeente uitspraken over het aantal woningen in dit gebied. Marieke Schouten: "Het is een interessant proces waarbij we afwegingen moeten maken tussen eventuele botsende belangen. We willen hier woningen maar ook het groen beschermen. Met APPM hebben we een onafhankelijke partij als kwartiermaker, die kennis heeft van processen en de techniek."

Dit najaar komt er een concreet aanbod op basis waarvan projectontwikkelaars kunnen intekenen. De wethouder is optimistisch: "Als het duurzame warmtenet in Rijnhuizen lukt, en daar ga ik vanuit, moeten we dat verhaal ook heel goed gaan vertellen. Elke wijk heeft eigen kenmerken, dus je kunt het niet zomaar kopiëren, maar het kan wel inspireren."

## Leren van Rijnhuizen

Zoals Rijnhuizen zijn er nog vele wijken in Nederland. Wat kunnen we leren van de ervaringen?

Vijf tips van Marieke Schouten en Frank van Vliet

1. Ga aan de slag. Pak een wijk en ga het gewoon doen. Gaandeweg doe je daarmee ervaring op.
2. Begin in wijken waar al energie zit, waar al ontwikkelingen gaande zijn.
3. Werk in een team met vertegenwoordigers van alle belangen aan tafel, juist ook de tegenstrijdige belangen.
4. Denk na over een mix van maatregelen. Misschien is het niet mogelijk een wijk meteen helemaal aardgasvrij te krijgen. Maar zet de eerste stappen en wees voorbereid op latere mogelijkheden voor uitbreiding.
5. Deel je successen. Vertel goed het verhaal dat het wél kan, als tegenhanger tegen verhalen over de problemen die nog overwonnen moeten worden.



# Serious Gaming

## het nieuwe polderen

VAN DISCUSSIE NAAR DIALOOG MET BEHULP VAN SLIMME SPELVORMEN

Leg een pak dilemmakaarten op tafel en er komt verrassend veel boven tafel. Het is het geheim van serious gaming, spelvormen die gesprekken op gang brengen, aannames naar boven halen en complexe materie helder krijgen. Martijn Frijters en Marten Westeneng, binnen APPM gespecialiseerd in leren en ontwikkelen, geven een speelse inkijk in de serious games die APPM in-house ontwikkelt en trekken alvast wat spellen uit de kast.



### Serious gaming, is dat zo serieus als het klinkt?

"Serious Games zijn spelvormen die deelnemers iets leren en ze met elkaar in gesprek brengen. Ze zijn vooral erg leuk om te spelen, maar wel met een serieus resultaat: mensen die écht naar elkaar luisteren, aannames die boven tafel komen, burgers die zich serieus genomen voelen, teamspirit, vernieuwende oplossingen, een open sfeer en betrokkenheid. Het is het nieuwe polderen, mét plezier."

### Hoe werkt het precies?

"Stel je voor: je legt 23 speelkaarten op tafel. Op iedere kaart staat een mogelijke maatregel voor de energietransitie (bijv. gebruik van geothermie) en het percentage dat het bijdraagt aan de transitie. Maar ook de implicaties van de maatregel staan erop (bijv. erg duur of ingrijpend). De vraag: hoe kom je tot 100% transitie, rekening houdend met de voor- en nadelen voor alle partijen?"

Spelers bijten zich vast in de puzzel, werken samen, overleggen, wikken en wegen en krijgen ondertussen ook nog eens inzichten in wat een maatregel nou eigenlijk echt oplevert én kost. En dat ligt soms heel anders dan ze dachten."

### Wat levert het op?

"Aan de ene kant dialoog, draagvlak en betrokkenheid. En aan de andere kant meer inzicht in complexe opgaven en data. We reiken spelers de inhoud al heel scherp aan. Ze gaan echt aan de slag met de kern van een issue in korte tijd. Een soort

snelkookpan, eigenlijk. En soms voegen burgers zelf ook nog onverwachte inzichten uit de dagelijkse praktijk toe. Dat kan voor bijvoorbeeld een wethouder heel verhelderend zijn."





“We ontwikkelen alles op maat en in overleg met de opdrachtgever.”

72

### Papieren kaarten, is dat niet ouderwets?

“We hebben heel bewust niet voor digitale games gekozen. Bij computerspellen zie je dat mensen direct hun scherm induiken en solo aan de slag gaan. Wij willen juist het vraagstuk letterlijk op tafel leggen, grijpbaar en deelbaar maken. Je doet het samen en hebt elkaar nodig.”

### Voor wie werkt het?

“De games zijn er voor iedereen. Van bestuurders tot belangengroepen en van burgers tot bedrijven. We hebben spellen

op het gebied van beleids- en strategieontwikkeling, samenwerkingsgames, maar ook zogenaamde dealmakers over het maken van afspraken. We ontwikkelen alles op maat en in overleg met de opdrachtgever. Maar de basis is altijd hetzelfde: eenvoudig maar slim, relevant, goed doordacht en natuurlijk leuk om te spelen.”

Marten Westeneng  
westeneng@appm.nl

Martijn Frijters  
frijters@appm.nl



73



We halen alvast vier bestaande spellen uit de kast:

## DEALMAKERS

Maken jullie de beste deal?

- **Type game**

Beleids- en strategieontwikkeling

- **Doel**

Met een team een samenhangend pakket maatregelen samenstellen, samenwerking inrichten en afspraken maken

- **Opvallend**

Inzichten in mogelijkheden en een concreet actieplan in 1 game

- **Voor wie**

Ambtenaren en bestuurders

- **Al eens toegepast voor**

Verstedelijking, duurzame mobiliteit, energietransitie

- **Dit vonden de spelers**

"Waardevol om samen te puzzelen en alle kennis van de groep te benutten"



## DE OMDENKERS

Zet jouw denken ondersteboven

- **Type game**

Gedragsbewustwording

- **Doel**

Leefwereld van de gebruiker doordenken, reflecteren op huidige werkwijze, kansen voor optimalisatie zien

- **Opvallend**

De eindgebruiker staat centraal

- **Voor wie**

Ambtenaren, bestuurders, inwoners, belangengroepen etc

- **Al eens toegepast voor**

Doelgroepenvervoer

- **Dit vonden de spelers**

"Ik had niet verwacht dat sommige reizigers ons vervoerssysteem zo anders meemaken"



## ONDERSTROOM BOVEN

### Durf jij taboes aan?

- **Type game**  
Samenwerken en teamontwikkeling
- **Doel**  
Inleven in anderen. Gezamenlijke normen expliciet maken
- **Opvallend**  
Ongeschreven regels worden helder
- **Voor wie?**  
Managers en collega's
- **Al eens toegepast voor**  
APPM, Vreugdenhil
- **Dit vonden de spelers**  
"Dit helpt echt om de ongeschreven regels te bespreken"



## HET DILEMMASPEL

### Maken jullie de goede keuzes?

- **Type game**  
Beleids- en strategieontwikkeling
- **Doel**  
Keuzes maken, samen richting geven, afwegen
- **Voor wie**  
Bestuurders, ambtenaren, inwoners, belangengroepen
- **Opvallend**  
Effectief voor visievorming
- **Al eens toegepast voor**  
Mobiliteit, OV concessie, doelgroepenvervoer
- **Dit vonden de spelers**  
"De dilemma's komen uit de praktijk; de game dwingt je om te kiezen voor wat je echt belangrijk vindt"



OOK LIEVER IN DIALOOG DAN IN DISCUSSIE?

Neem gerust contact op [Martijn Frijters \(frijters@appm.nl\)](mailto:frijters@appm.nl) of [Marten Westeneng \(westeneng@appm.nl\)](mailto:westeneng@appm.nl) voor de mogelijkheden.

SAMENHANGENDE INVULLING MOBILITEIT EN  
GEBIEDSONTWIKKELING NOODZAKELIJK

# Deelmobiliteit geeft lucht in groeiende stad

Het is 2030 en we kijken naar een nieuwe wijk in een grote Nederlandse stad: iedereen loopt of fietst er, parkeerplaatsen voor de deur zijn verleden tijd, elektrische buurtbakfietsen staan klaar voor gebruik, er is een fijnmazig netwerk van zelfrijdende elektrische deelauto's, overal is plek voor groen en zonnepanelen op de daken voorzien de hele wijk van energie.



### Droomplaatje of een realistisch beeld binnen afzienbare tijd?

“Het eerlijke antwoord is, dat we het niet weten”, vertelt Theo Stauttner, partner bij Stadkwadraat. “We weten niet exact wat de toekomst brengt en hoe snel ontwikkelingen gaan. Maar we weten natuurlijk wel welke kant het op gaat.”

### Feiten, trends en bewegingen

Hoewel de toekomst onzeker is, is het een feit is dat het grootste deel van de bevolkingsgroei de komende jaren in de stad plaatsvindt. Feit is ook dat die toenemende dichtheid van wonen, werken en recreëren om nieuwe mobiliteitsoplossingen vraagt. “We zien trends en bewegingen die de stad gaan veranderen”, vertelt Theo Stauttner. Denk daarbij bijvoorbeeld aan:

**Collectiviteit** – delen wordt belangrijker dan bezit

**De gezonde stad** – steeds meer aandacht voor fietsen, lopen, milieu, duurzame energie

**Slimme techniek** – slimmere mobiliteit, deelconcepten, zelfrijdende auto, ICT toepassingen

**Andere eisen bewoners** – keuzevrijheid in mobiliteit

“Er komt heel veel tegelijk op steden af”, voegt Bas Scholten toe, adviseur mobiliteit bij APPM. “We geven niet één advies, maar onderzoeken samen met Stadkwadraat en onze opdrachtgevers verschillende richtingen. We combineren



**“We hebben dé oplossing niet in onze zak. We gaan samen op zoek naar de juiste richting.”**



mobiliiteitsdoelen en gebiedsontwikkeling. Waar wil je als stad naar toe? Aan welke knoppen moet je dan draaien? Welke ambities heb je op het gebied van leefbaarheid? Waar moet je de regie op voeren en wat wil je loslaten? Hoe speel je in op een onzekere toekomst? Hoe werk je slim met marktpartijen samen? Hoe ben je ook financieel innovatief?"

### Samen slimmer, samen sterker

Stadkwadraat kijkt daarbij naar de integrale business case en Goudappel Coffeng brengt verkeerskundige expertise. APPM zorgt voor de juiste verbinding tussen betrokken partijen: gemeenten, mobiliteitsaanbieders en ontwikkelaars. "Samen kunnen we meer en zijn we sterker", benadrukken beide adviseurs.

Dat 'samen sterker' geldt ook binnen de gemeente. Waar gebiedsontwikkeling en mobiliteit vaak nog gescheiden werelden waren, worden ze nu gedwongen om samen te werken. "Gemeenten moeten elkaar ook opzoeken," aldus Bas Scholten. "Kenniss ontwikkelen en kennis delen is echt onontbeerlijk."

### Innovatief en flexibel durven denken

"De gemeenteraad is soms nog behoudend en ziet het auto-bezit niet zo snel afnemen. Maar als je tijdens een meeting rondvraagt, dan is er welgeteld één persoon met de auto gekomen" vertelt Theo Stauttener. Bas Scholten vult aan: "Soms is het ook omgekeerd. Dan zijn plannen voor zelfrijdend vervoer in een wijk te ambitieus. Simpelweg omdat de



**"Als je tijdens een meeting rondvraagt, is er welgeteld één persoon met de auto gekomen."**

huidige technieken, met haar lage snelheden en beperkingen, geen passend antwoord zijn op de vraag. Wij houden een spiegel voor; innovatief zijn is key, maar niet alles kan nu al. Wij zien het complete plaatje en kijken als overkoepelend stratege. Daar zit echt de sleutel tot goede adviezen."

# Drie steden, drie wijken, drie verschillende stadia van gebiedsontwikkeling & mobiliteit

Drie van onze opdrachtgevers geven een korte inkijk in hun mobiliteitsprojecten, hun uitdagingen en oplossingen. Ze zitten alle drie in een andere fase: van eerste keuzes maken, een bestaand plan aanscherpen tot uitgebreid testen. Kijk mee in Amsterdam, Utrecht en Rotterdam.

## CASE 1 vooravond van uitvoering

**Rafelrand wordt Smart Mobility proeftuin**  
**In de Sluisbuurt in Amsterdam Oost wordt fors ingezet op deelmobiliteit.**

Transportfietsen, elektrische auto's, helmen en zelfs zonne-energie; de toekomstige Sluisbuurt-bewoners kunnen het straks wellicht allemaal delen. En dan niet in een grijze parkeergarage, maar op een bruisende plek waar je ook werkplekken en een goed gesprek deelt. Hier wordt gebouwd aan de nieuwe skyline van Amsterdam én aan een living lab voor nieuwe mobiliteit.

85



**Wie:** Domingo Regalado van Os, project-leider mobiliteit Projectmanagementbureau Amsterdam

**Wat:** autoluw nieuw stuk Amsterdam

**Waar:** Zeeburgereiland, Amsterdam Oost

**Vraag aan:** APPM, Stadkwadraat & Goudappel Coffeng: kom met slimme parkeer- en deelmobiliteitsoplossingen

**Opvallend:** parkeerruimte voor 1/3 van de bewoners

**Tip:** begin op tijd met mobiliteit!

### Strakke normen, slimme oplossingen

De eerste dappere keuzes op mobiliteitsgebied zijn voor de Sluisbuurt al gemaakt. Er wordt flink afgeweken van de Amsterdamse normen: "Met een parkeernorm van 0,3 kan straks slechts 1/3 van de bewoners een parkeerplek hebben in een van de garages", vertelt Domingo Regalado van Os. "Parkeren op straat is alleen voor bezoekers en daar hebben we zo'n 600 plekken minder voor dan normaal. Dat is spannend."

De Sluisbuurt wordt een hoogstedelijke buurt met zo'n 5600 woningen en veel voorzieningen. "De auto is een sluitpost. Maar dat betekent wel dat we met alternatieven moeten komen. Daar gaan we nu de juiste keuzes in maken, samen met APPM, Stadskwadrat en Goudappel Coffeng."



### Nutsvoorziening 2.0

Een van die keuzes ligt op het gebied van deelmobiliteit. "APPM, Stadskwadrat en Goudappel Coffeng zijn met verfrissende concepten gekomen. Door mobiliteitshubs vorm te geven als nutsvoorziening 2.0 voegen we echt maatschappelijke waarde toe. Van grijze parkeergarages naar nieuwe deel- en ontmoetingsplekken met zonnepanelen op het dak en accu's in de kelder."

### Mobiliteit, van sluitpost naar startpunt

"Gaan we voor een grote hub of meerdere kleine door de wijk verspreid? Wat vragen we aan de ontwikkelaar? Moeten we het gebied toch anders tekenen? Het zijn de vragen waar we nu voor staan. Eigenlijk zou iedere gemeente bij gebiedsontwikkeling moeten starten met mobiliteit. Begin echt op tijd met mobiliteit."

## CASE 2 Actualiseren bestaand mobiliteitsplan

### Gezonde ambities voor een groeiende stad

**Utrecht verleidt inwoners met alternatieven voor de auto**

Utrecht groeit. Dat levert uitdagingen én kansen op. De stad omarmt de groei en grijpt hem aan om een modelregio te worden voor gezond stedelijk leven. Een andere kijk op mobiliteit speelt daarbij een belangrijke rol. Niet alleen in nieuwe wijken, maar ook binnen de bestaande stad en regio.

88



**Wie:** Wouter van Mierlo, Strategisch Adviseur Mobiliteit, gemeente Utrecht

**Wat:** nieuwe mobiliteit als onderdeel van gezond stedelijk leven

**Waar:** hele stad Utrecht

**Vraag aan:** APPM: actualiseer het bestaande mobiliteitsplan

**Opvallend:** vrij recent plan, toch op de schop

**Tip:** denk integraal en kom tot scherpe keuzes



### Verdichten én ruimte creëren

“De verdichting van de stad brengt mobiliteitsvraagstukken met zich mee”, vertelt Wouter van Mierlo. “Neem bijvoorbeeld de Merwede Kanaalzone. Die gaan we zo inrichten dat er vooral gefietst en gelopen wordt, dat OV voorhanden is en dat er goede alternatieven zijn voor de auto.”

“Door de aanleg van nieuwe wijken wordt het ook in de rest van de stad drukker. Samen met APPM updaten we daarom het huidige mobiliteitsplan. Dat plan is nog niet zo oud, maar als we onze ambities voor gezond stedelijk leven waar willen maken moet het actueler, slimmer en scherper.”





90

## CASE 3 de testfase voorbij

### Heel Rotterdam fietst

#### Slim reguleren op basis van pilot-ervaringen

Heel Rotterdam fietst, en als het aan de stad ligt ook graag op een deelfiets. "De stad groeit en we moeten efficiënt omgaan met ruimte", vertelt Bart Christiaens. "Voor deelfietsen zijn minder voorzieningen nodig dan voor eigen fietsen. Ook past de fiets goed bij de vitale stad die we als Rotterdam willen zijn. Iedereen moet zich op een gezonde, schone, ruimte-efficiënte en veilige manier kunnen verplaatsen."

91

#### Het beste mobiliteitsbeleid is ruimtelijk beleid

"Bij zo'n totaalplaatje hoort ook gedeelde verantwoordelijkheid. Van de overheid en de bewoners, maar ook van werkgevers, die bijvoorbeeld in plaats van een lease-auto een mobility card kunnen aanbieden en kunnen faciliteren dat werknemers niet in de spits of op een andere manier reizen. Het verrast me dat veel grote steden werken aan een gezonde stad met duurzame mobiliteit, maar dat er vooral verantwoording wordt afgelegd over in hoeverre de autobereikbaarheid op orde is. Het uitgangspunt voor Utrecht is niet welke ruimte we aan de auto geven, maar hoe we ervoor zorgen dat mensen voor andere vormen van mobiliteit kiezen, zodat de stad bereikbaar én aantrekkelijk blijft."



**Wie:** Bart Christiaens, Fietscoördinator  
Gemeente Rotterdam

**Wat:** Deelfietsenpilot

**Waar:** door heel Rotterdam

**Vraag aan APPM:** begeleid ons inhoudelijk op deelfietsengebied

**Opvallend:** het speelveld verandert voortdurend

**Tip:** werk samen met een betrouwbare aanbieder die actief handelt

### De stad als marktmeester

Rotterdam is al sinds 2017 aan het experimenteren met deelfietsconcepten. "We werden als stad overspoeld door deelfietsaanbieders. APPM heeft ons begeleid bij de keuzes waar we voor stonden." De stad besloot als marktmeester op te treden en gaf aanbieders alle ruimte om hun meerwaarde te laten zien.

### Van ruimte naar regulering

Inmiddels is de pilotfase voorbij en zijn er waardevolle lessen geleerd. "Als deelfietsaanbieders als vanzelf op je afkomen



draait het niet om organiseren, maar om reguleren. We zien dat we behoefte hebben aan een 'rode knop' voor als het mis gaat. Rondslingerende deelfietsen, bijvoorbeeld. We willen kunnen reguleren als dat aanbieders zelf niet lukt." Uiteindelijk heeft de stad besloten om met een vergunningstelsel te werken. "Samenwerken met betrouwbare, meedenkende aanbieders werkt het best. Een partij die actief handelt en zelf mensen op straat heeft."

### Lessen uit het buitenland

Naast deelfietsen adviseert APPM Rotterdam over alles wat op en rond het fietspad plaatsvindt. "Omdat APPM in andere grote steden en zelfs in Antwerpen werkt, leren we ook van het buitenland." Belangrijke kennis binnen een voortdurend veranderend speelveld. Want na de fietsen, staan nu de elektrische step aanbieders te trappelen voor de poort van Rotterdam.

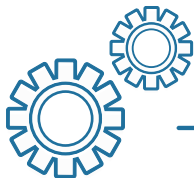


# Samenwerken

## Projecten in een flow door een andere kijk op contractmanagement

Positieve vibes, informeel contact, vrijheid, dialoog en ruimte. Het zijn woorden die je niet direct linkt aan contractmanagement. Toch komen ze allemaal voorbij als APPMer Erwin Meijer tekst en uitleg geeft over de andere kijk van APPM op contractmanagement. Die is namelijk veel breder dan harde afspraken, strakke budgetten, deadlines en escalaties.





## “Geen project is succesvol zonder goede samenwerking.”

### Hard en zacht in balans

“Je kunt een mooi contract afsluiten, maar het is niet zo dat de samenwerking dan als vanzelf net zo mooi verloopt”, vertelt Erwin Meijer. Hij is bij APPM als technisch-, project- en contractmanager actief. “Voor een succesvol project is een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zo mogelijk de belangrijkste voorwaarde. Onderlinge afhankelijkheid, wederzijds respect en vertrouwen en goede communicatie zijn daarbij de basis.”

Vandaar dat er binnen APPM evenredig veel tijd en aandacht wordt gestoken in zowel de harde (aanbesteden contracten) als de zachte kant (samenwerken) van contractmanagement. Op beide vlakken is veel expertise in huis. Van strategisch advies tot teamcoaching. “Als contractmanager denk ik een inkoopstrategie uit, stel ik contracten op en bewaak ik kaders. Maar ben ik ook een verbindende schakel, vertaal wensen naar eisen, behartig ieders belangen en neem mensen mee een proces in”, aldus Erwin.

### Van vaste patronen naar energie en dialoog

Die andere APPM-manier van denken en doen begint al bij de voorbereiding van de aanbesteding. Erwin noemt de renovatie en verduurzaming van een gemaal voor het Waterschap Zuiderzeeland als voorbeeld: “daar hebben we de opdrachtgever uitgedaagd om vaste patronen te doorbreken. We hebben niet voor een geijkte aanbestedingsroute gekozen, maar zijn de dialoog aangegaan met verschillende marktpartijen. Met elkaar hebben we de opgave verkend.”

“Op zoek naar innovatiekracht en energie, heeft deze manier van aanbesteden ervoor gezorgd dat marktpartijen de randen van het contract opzochten. Ze kwamen echt met verrassende voorstellen. En omdat we de verantwoording voor het ontwerp bij de aannemer hebben gelegd, kreeg hij veel meer vrijheid voor innovatie. Dat levert meer op dan een dichtgetimmerd contract. Het is mijn taak om de opdrachtgever te helpen die vrijheid vol te houden.”

## “Starheid en dichttimmeren zijn valkuilen. Door vrijheid te geven benut je de kracht van de opdrachtnemer optimaal.”

Erwin Meijer







“Als contractmanager doe ik het goed als ik projecten in een flow breng. Er zal heus wel wat wrijving ontstaan. Dan is het zaak om daarvoor open te staan, het samen op te lossen en helder en transparant te zijn. Ik word blij als de inkoopstrategie het gewenste effect heeft, als er echt onderscheidende aanbiedingen komen bij een aanbesteding. En als ik dat waarvan ik de kaders heb vastgesteld daadwerkelijk tot een functioneel object zie komen. Een object waarin de eisen en wensen van de gebruikers goed zijn vertaald. Zodat ook zij blij worden bij het gebruik ervan.”

**“Zit je project in een flow, dan doe je het als contractmanager goed.”**

Erwin Meijer

Erwin Meijer  
meijer@appm.nl



## Tien tips voor contractmanagers

- 1** Stel belangen boven de letter van het contract.
- 2** Stem de contractuele vrijheid af op de expertise van de markt: hoe kundiger de markt, hoe meer vrijheid. En andersom.
- 3** Ga het gesprek aan over dingen die je dwars zitten. Geef de ander de kans gedrag aan te passen.
- 4** Besteed altijd aandacht aan de menselijke kant.
- 5** Onderschat nooit de kracht van informeel contact.
- 6** Maak vooraf afspraken over escalatie.
- 7** Escaleer tijdig als je er op jouw niveau niet uitkomt.
- 8** Laat standpunten niet verhard en frustratie niet teveel toenemen.
- 9** Creëer een positieve vibe: benoem en benadruk wat goed gaat, verwoord je kritiek opbouwend.
- 10** Maak ruimte voor contact met een marktpartij voor of tijdens een aanbesteding (dialogue). Dat geeft meer inzicht in de onderliggende beweegredenen en beter begrip van de opgave.

# APPM traint



Omdat we geloven in het delen van onze kennis en vaardigheden

Groeien in je vak? Jezelf gericht ontwikkelen en met nog meer plezier werken? Daar helpen we je graag bij. We hebben veel kennis en kunde in huis en hebben die vertaald naar een breed scala aan praktische trainingen en opleidingen. Je ontwikkelt zowel kennis als skills en gaat concreet aan de slag met actuele vraagstukken en dilemma's.

## ZO BIEDEN WE EEN PRAKTIJKGERICHTE APPM-OPLEIDING CONTRACTMANAGEMENT

### Wat?

Meerdaagse (6 tot 8 dagen) opleiding Contractmanagement. Zowel theorie als praktijk komen aan bod, opgehangen aan drie fasen: contractvoorbereiding, aanbesteding, realisatie.

### Waarom?

Omdat we geloven dat het vak contractmanagement zou moeten bestaan uit een combinatie van theorie en persoonlijke vaardigheden, van harde en zachte skills. En omdat we het waardevol vinden om de schat aan kennis, vaardigheden en competenties die we in huis hebben te delen.

Contract-

management

### Voor wie?

Voor beginnende contractmanagers met een aantal jaar ervaring. Je neemt je eigen voorbeelden uit de praktijk mee en gaat ermee aan de slag. De training is voor groepen, maar individueel aanmelden kan ook.

### Door wie?

Je leert de ins en outs van het vak van ervaren APPMers: een trainer en een contractmanager. Elke dag heeft een thema en wordt verzorgd door een expert op dat specifieke thema.

### Wat ga je leren?

Aan de hand van de drie fasen van een project

(voorbereiding, aanbesteding en realisatie) leer je belangrijke vaardigheden die je per fase nodig hebt.

Bijvoorbeeld: aanspreken, beïnvloeden, onderhandelen, moeilijke gesprekken voeren en feedback geven.

### Wat maakt het anders?

De opleiding is zeer praktijkgericht en gaat veel verder dan old school theoretische opleidingen. Je gaat samen met een ervaren contractmanager én acteurs aan de slag met concrete situaties uit de praktijk. Je leert oefenend en combineert theorie met persoonlijke vaardigheden.

### Aanmelden of meer weten?

Neem contact op met Suzanne van Brandwijk  
([brandwijk@appm.nl](mailto:brandwijk@appm.nl))



## COLOFON

**Redactie:** Suzanne Appelo, Jantien van den Berg  
en Pepijn van Wijmen

**Tekst:** Sheila Wigman, Bert Hartman,  
Heleen Ronner en Christine van Eerd

**Ontwerp:** Hope & Glory

Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of  
overgenomen onder voorwaarde van bronvermelding.

appm.nl

info@appm.nl

twitter.com/APPmnl

linkedin.com/company/appm

instagram.com/appmnl

Spicalaan 8  
2132 JG Hoofddorp  
023 5621630

Marksingel 2c  
4811 NV Breda  
076 5210639a

Stationsplein 45 unit D7.126  
3013 AK Rotterdam  
010 8200199

*Appm*  
management consultants

**De wereld verandert steeds sneller.  
Het onvermijdelijke resultaat van vooruitgang.  
Juist daarom moeten we vaker stilstaan.  
Niet in ontwikkeling maar bij de keuzes die we maken.  
Zoeken naar nieuwe oplossingen.  
Om die te vinden moeten we anders kijken.  
Anders werken.  
We bouwen aan een geefcultuur.  
Door het delen van kennis.  
Door te denken aan nieuwe generaties.  
Het gaat niet meer om macht.  
Nu gaat het om kracht.  
De kracht om verder te denken.  
De durf om beter te doen.  
Verbinden.  
Samen bouwen en werken aan vertrouwen.  
De toekomst visualiseren.  
Met oog voor mens en omgeving.  
Dit is altijd ons vertrekpunt.  
Alleen zo kunnen we Nederland steeds mooier maken.**