
Gebouw Y-point
Van Diemenstraat 230
1013 CP Amsterdam

T 020 423 13 23
F 084 221 7006

E info@inno-V.nl
I www.inno-V.nl



DENKEN, DOEN en LATEN

Mobiliteit zit nu op spoor, OV staat nog aan het begin

Inno-V directeur Lars Lutje Schipholt is bewust soft in de relatie en scherp op de inhoud

Tekst: Nettie Bakker, Joske van Lith (Verkeerskunde)

Lars Lutje Schipholt (40), een wervelwind aan woorden en sprankeling. Multi-taken, met veel dingen tegelijk bezig zijn. Dat houdt hem aan de gang en drijft hem voort in de wereld van openbaar vervoer en mobiliteit. Met als hoogtepunt zijn recente 'klus': het secretariaat van de TaskForce Mobiliteitsmanagement (TF). Dit team leverde een huzarenstukje als je het meet aan de 'meer dan inspiratie' die de minister van Verkeer en Waterstaat zegt te hebben opgedaan uit het TF-advies dat op 8 september werd aangeboden. Een inspiratie die hij een paar weken later in 'de Mobiliteitsaanpak' vertaalde in een bedrag van 40 miljoen extra, bovenop de al begrote 100 miljoen. En de mededeling dat het 'vanaf nu gaat om echte alternatieven bieden om serieuze keuzes te kunnen maken'. Maar ook het woord 'ambivalent' valt in het gesprek met Lars Lutje Schipholt, want hoewel er binnen de TF bijna tastbaar verschil is gemaakt ten opzichte van het 'oude denken', zijn er volgens hem 'nog werelden te winnen' in de mobiliteit, en vooral in het openbaar vervoer.

Begrijpen wie Lars Lutje Schipholt is, wat hem beweegt en waar hij met zijn 14 inno-V-mensen, zijn inno-V-netwerk en inno-V-kaartenbak (de uitnodigingslijst voor de netwerkbijeenkomsten) naar toe wil, lukt misschien al iets beter met een bezoek aan het 'inno-V-huis'. Sinds een halfjaar bevindt zich dat aan de Amsterdamse Van Diemenstraat in het gedeelte aan het IJ. Hier zijn oude pakhuizen in een strak designjasje gestoken. Aan de stadkant ligt het nieuwe onderkomen vlakbij de Haarlemmerstraat en het oude 'café op de hoek'; hoewel helaas nu iets verder lopen dan vanuit het vorige pand, benadrukt Lutje Schipholt. We botsen bij binnenkomst op Verkeerskunde-columnist Wijnand Veeneman. 'Hoi, ik heb vandaag mijn TU-pet op, maar werk hier lekker bij Lars in een concentratiehokje'. Lutje Schipholt ontvangt ons in de kleine 'lounge' aan de 'waterzijde'. Inno-V ligt hier drie-hoog boven een steiger. Ja, de inno-V-boot is al bedacht om klanten van en naar het Centraal Station te varen, maar daarvoor wil Lutje Schipholt zich eerst vergewissen van een aantal solide kapiteins onder zijn personeel. De flexplekken in de grote, open binnenruimte zijn redelijk gevuld. Een forse bar springt nadrukkelijk uit de wand met de stiltehoekjes. En aan de straatkant wordt de laatste hand gelegd aan een grote

vergaderruimte. Met flexwand, zodat ook inspanning de periodieke inno-V-bijeenkomsten kunnen worden gehouden, de zogenaamde iLabs. Verrassende workshopachtige bijeenkomsten die – helemaal in inno-V-lijn – te typeren zijn als ‘soft op de relatie en scherp op de inhoud’.

Inno-V belooft opdrachtgevers ‘verschil te maken’. Maar wat is dat?

Lutje Schipholt: ‘Bijvoorbeeld in de TF zit het verschil niet zozeer in de inhoud, die is allang uitgevonden, maar meer in de aanpak en de manier van verbinden tussen mens, inhoud en organisatie. En, in dit geval, barrières wegnemen en sturing geven aan het proces geven waardoor partijen uiteindelijk vrijwillig convenanten hebben getekend die niet vrijblijvend zijn.

Dat bereik je door niet met een standaardoplossing komen, maar afvragen waar de klant behoefte aan heeft, wat we daarmee kunnen en dat dan gezamenlijk doen. Deze aanpak begint bij de interne cultuur, om deze vervolgens toe te passen in de opdrachten. Eén van de sleutels daarvoor is dat je goed kunt luisteren. Er zijn zo veel mensen, ook in de sector, die niet goed kunnen luisteren. Alleen maar horen wat ze willen horen. En niet open en onbevangen luisteren naar wat anderen zeggen. Luisteren is een hele belangrijke eigenschap. Dus, dat je niet op een hele instrumentele, technocratische manier met de zaak bezig bent. Uiteindelijk gaat het om de gesprekken die je bij blijven, waar echt interactie plaatsvindt. En dat gaat natuurlijk over inhoud, maar ook over de manier waarop je met elkaar praat.’

Lutje Schipholt legt uit dat je, om het verschil te kunnen maken als inno-V-er, ook een stukje creativiteit nodig hebt én het vermogen aan jezelf te twifelen. Dát vermogen wordt intern ‘voorgebakken’. ‘Wil je echt dat er creativiteit ontstaat in de inhoud, dan heb je een omgeving als deze nodig want creativiteit ontstaat niet in een omgeving waar iedereen taakgericht doet wat de baas zegt en er weinig wordt samengewerkt. Dat is dodelijk voor je eigen ontwikkeling en om het maximale uit de opdrachten te halen. Natuurlijk hebben we in de sector ook behoefte aan opdrachten waar verantwoording afleggen centraal staat en dan heb je die kwaliteiten wat minder nodig’, relativeert hij, ‘maar je merkt dat wij klanten hebben die én resultaat willen én een tikje tegenspel. Dat doen we op een menselijke manier: ‘soft op de relatie en scherp op de inhoud’. Het verschil zit ook in dat onderscheid kunnen maken. Wat je veel ziet, is dat mensen het persoonlijk opvatten als je inhoudelijk iets scherp zegt, terwijl dat niet zo bedoeld is. Ik kan daarbij een link leggen met onze eigen ontwikkeling. Toen we negen jaar geleden begonnen hadden we een stijl die wat arrogant kon overkomen doordat we discussies opwierpen en daar vrij scherp in waren. We hebben daarmee echt wel toegevoegde waarde geleverd, maar je merkte ook dat de organisaties waar we mee te maken hadden dat als bedreigend ervaren en zeiden: ‘waar bemoei je je mee?’ Je blijft dan dus aan de zijlijn, omdat die manier geen opening creëert. Die slag hebben we nu gemaakt binnen inno-V. Die groei heeft ook te maken met mijn eigen innerlijke groei, ontboezemt Lutje Schipholt. ‘Als dingen niet het gewenste resultaat hebben, moet je ook durven kijken naar wat jezelf daarin niet goed doet. Dat is het moeilijkste wat er is. Het betekent dat je gedragingen moet los laten en andere manieren moet vinden. En dus veel meer vanuit de relatie opereren.’

Als je met de verschil-bril naar mobiliteit kijkt, wat zie je dan gebeuren?

Lutje Schipholt noemt direct het resultaat van de TF: zes breed gedragen regionale, mobiliteitsconvenanten en een doorpakkende minister. Maar ook: ‘Toen we begonnen waren ‘Anders betalen voor Mobiliteit (AbvM)’ en mobiliteitsmanagement losstaande

trajecten, twee aparte eilandjes, terwijl die hartstikke veel met elkaar samenhangen, want als je in de spits moet betalen om in het wegverkeer te rijden, moet je ook alternatieven kunnen bieden. Het ministerie heeft dat signaal opgepakt en een koppeling gelegd waarbij uiteindelijk de mobiliteitsconvenanten dienen als voorwaarde voor aanspraak op de gereserveerde 100 miljoen. Zo maakt mobiliteitsmanagement de weg vrij voor AbvM. Het gaat erom dat je kleine dingetjes doet die het proces de goede kant op duwen. Belangrijk daarvoor is dat je duidelijke kaders stelt, richting geeft en anderen veel ruimte laat. Dat verschil is intern en extern niet zo groot. En waar ik heel erg aan werk in het begin, is vertrouwen. Door goed te luisteren. Inhoud is daarbij het bindmiddel. Iedereen heeft passie met de inhoud, de kunst is proces en inhoud te verbinden. Het gaat om de combinatie. Het leuke van de TF is dat er nu mensen zijn aangesloten die niet uit de mobiliteit komen. De kracht is dat we het niet alleen aanvliegen vanuit de mobiliteit - dat is altijd zo geweest - maar veel meer de verbinding leggen, bijvoorbeeld met wonen en werken. In die dwarsverbanden zie je innovatie ontstaan. We zijn nu op 20 sporen aan het doorpakken en dat moet uiteindelijk in de loop van volgend jaar beklippen.'

Als je met de verschil-bril naar ov kijkt, wat zie je dan gebeuren?

'Lastig, want er zijn heel veel mensen in het ov gaan werken omdat het zo heerlijk simpel en voorspelbaar is. Er verandert nooit wat, die lijn blijft altijd doorrijden. Die mensen zoeken de simplificering en die kunnen vaak moeilijk omgaan met de complexe werkelijkheid.' Hoopvol is Lutje Schipholt over zijn bijdrage in de adviescommissie voor de Raad voor Verkeer en Waterstaat. 'Doel is verbeteren van de kwaliteit van het (regionale) ov in de Randstad, waardoor het ov een vanzelfsprekend alternatief wordt voor iemand die in de auto zit. Wat we constateren is dat de klantoriëntatie in het ov nog maar heel beperkt is. Voor de ov-bedrijven is de overheid veel meer klant dan de reiziger. In ons advies, eind november, komen we met oplossingen om de klant centraal te stellen en dynamiek terug te brengen in de markt. Dynamiek ontstaat nu rond de aanbestedingen. Tussentijds zijn we alleen bezig met verjuridiseren, verantwoording afleggen en afrekenen op wat niet goed gaat. Dat is dodelijk! Wat je wil, is de omkering waarbij mensen die meer marketing gedreven zijn en ideeën hebben, worden beloond voor hun gedrag. We hebben heel wat creativiteit uit de sector geslagen en dat willen we weer terug brengen. Ervoor zorgen dat het ov continu bezig is met de klant en er ook belang bij heeft voor zijn eigen continuïteit en winst. We zijn hier in het voorjaar mee begonnen. Het heeft lang geduurd om te komen waar we nu zijn. Dat heeft te maken met de gezamenlijke zoektocht naar hoe we het bestaande patroon kunnen doorberekenen in een open proces.'

Terug naar het nu. Wat gebeurt er positief op het spoor?

'DVM op het spoor (real-time herplannen van de treindienst) is een logistieke formule die ontzettend belangrijk is voor de toekomst om de betrouwbaarheid verder te vergroten.' Ziet Lutje Schipholt ook voor het spoor parallellen met het robuuste wegennet waar minister Eurlings voor de toekomst op inzet? 'Het moet zeker gaan om een meer netwerkachtige benadering in plaats van 'deterministische, gereserveerde sporen'. Je ziet het gevolg van het oude denken: controle houden, plannen en regelen. Bij iedere verstoring zakt alles als een plumpudding in elkaar. De DVM-proeven op Schiphol laten zien dat er nieuwe mogelijkheden ontstaan als je het op een andere manier aanvliegt. Sterker nog, NS en ProRail kunnen koploper wereldwijd worden, als ze het lef hebben om dit op grote schaal door te voeren.' Hoe kijkt Lutje Schipholt naar de OV-Chipkaart? 'Je ziet bij de chipkaart een onvermogen om door te pakken. Ik vind trouwens niet dat je kunt zeggen: 'De staatssecretaris moet de regie pakken en het allemaal doen'. Dat is flauwekul. Je moet

iemand met mandaat leiding geven die goede stappen zet om iedereen daarin mee te nemen. Op zo'n manier dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt en datgene doet wat hij moet doen en daarop aangesproken kan worden. Je ziet in het chipkaart-dossier dat het alle kanten heen zwabbert en iedereen zijn eigen deelbelangen voorop kan zetten boven het gemeenschappelijke belang. Dat is eigenlijk de sleutel. Als je kijkt naar de TF dan is het leidende principe dat de bereikbaarheid verbetert. Als iedereen daar een steentje aan bijdraagt en je mensen en partijen kan aanspreken als ze handelingen verrichten die strijdig zijn aan dit doel, dan kom je er.

Als Lutje Schipholt een dag knopen mocht doorhakken wat zou hij dan doen?

'Zit toch op het ov-spoor. Mobiliteit gaat nu wel de goede kant op. Ik zou de setting bij het ov veranderen, waardoor er belang komt bij verandering die uiteindelijk ten goede komt aan het product voor de klant.' Dat resultaat wordt niet in één dag zichtbaar. 'Nee, maar dat zie je ook bij de Filevrije dag. Het is iets van een lange adem, maar de basis is gelegd. Innovatie begint vaak klein, maar je moet wel zorgen dat het de goede voedingsbodem krijgt, dat het ademt en kan groeien. Het gaat nu veel meer om organische en netwerkmachtige structuren waarin je eigen rol beperkt is en het kunst is de complexiteit te erkennen en van daaruit de goede stappen te zetten en de goede handelingsperspectieven te tonen.' Hoe toets je je medewerkers daarop? 'Het is iets waar je continu mee bezig bent en naar kijkt. En zeker jonge mensen moet je daarin ook een beetje coachen. Dat hoeft geen 5 dagen te duren, als je er maar bent, even 5 minuten praten tussendoor. Niet te veel de mail gebruiken, of inderdaad, even het café in voor wat reflectie.'

Lars Lutje Schipholt over...

Ov

‘Het is een soort virus, een zwakte. Het is een wat in zichzelfgekeerde, conservatieve sector, maar ook een mooie. Je ziet twee soorten in de sector: mensen die kicken op materieel (techniek) en op mensen (dienstverlening).’

Japan

‘Een mooi voorbeeld van omslag in het spoor. 20 Jaar geleden was het een beetje als in Europa: het functioneerde wel, maar kosteninefficiënt. Er zijn twee dingen gebeurd: de geldkraan ging dicht en het bedrijf werd opgesplitst in zeven stukken. Dan kun je niet meer door op de oude voet en ga je inventief en innovatief worden. Wat wij nu doen is 4,5 miljard in het spoor steken met het risico dat we meer van hetzelfde gaan doen en structurele verbeteringen uitblijven.’

OV-Chipkaart

‘Vanwege het opgelopen negatieve imago moeten we de kaart misschien anders gaan noemen en ook veel meer mobiliteitsbreed gaan neerzetten. Bijvoorbeeld met persoonsgebonden mobiliteitsbudgetten.’

Flextreinen

‘Mooi voorbeeld van de inno-V-filosofie uit de pionierstijd. Het verschil tussen snel- en stoptreinen wegnemen door de sneltrein vaker per uur te laten rijden en wisselend op enkele tussenstations laten stoppen. Nog steeds een goed plan omdat hiermee het metrosysteem op het spoor mogelijk is zonder viersporigheid.’

Topman NS

‘Het is in de huidige constellatie onmogelijk om dezelfde kwaliteitssprong te maken als in Japan. Ik zou die baan dan ook weigeren.’

Prorail

‘Ik maak me zorgen. Ik zie daar allerlei mensgerichte mensen weggaan, waardoor de bureaucratiesering kan toenemen. Dat is killing.’

Macht

‘Macht corrumpeert als je Ja-knikkers om je heen verzamelt. Je ziet ook dat in sommige organisaties mensen worden weggesaneerd die tegenspreken. Vaak gaat het na verloop van tijd ook slecht met die organisaties. De sleutel is dat je mensen om je heen verzamelt die je tegenwicht geven.’

Superbus

‘Technische speeltjes die je afleiden van een gebrek in de sector om de organisatie op een hoger plan te krijgen. Al het andere dan de hele sector op een hoger plan krijgen, zit op het niveau van symptoombestrijding.’

