



ZO HOU JE HET TEMPO ERIN BIJ REGIONALE RAIL- EN BRT-PROJECTEN

Auteur: Christine van Eerd

Stedelijke projecten voor de aanleg van (light) rail of hoogwaardige busverbindingen (Bus Rapid Transit) zijn de sleutel tot succes voor de bereikbaarheid en leefbaarheid van de toekomst. Maar hoe snel deze vormen van openbaar vervoer passagiers ook op hun bestemming krijgen, zo langzaam kan de realisatie van deze projecten verlopen. Leden van Railforum onderzochten welke factoren hierop van invloed zijn en hielden die tegen het licht bij twee concrete projecten.

Het tekort aan woningen is immens: tot 2030 moeten er 900.000 nieuwe woningen worden gebouwd. Naast de vraag waar die kunnen komen, speelt de belangrijke kwestie hoe al die woningen

plus de bijbehorende voorzieningen bereikbaar zullen zijn. Iedereen een auto is geen optie; daarvoor is geen ruimte. Bovendien spelen naast de grote behoefte aan woningen ook de opgaven voor duurzaamheid, energietransitie en klimaat. Veilig en betrouwbaar openbaar vervoer vergroot de leefbaarheid in steden en regio. En toegankelijkheid – zowel fysiek als financieel – is een voorwaarde voor een inclusieve samenleving.

Mobiliteit moet dus anders om tegemoet te komen aan de maatschappelijke urgentie. En daarvoor liggen veel kansen bij de stedelijke light-rail-ontwikkelingen. Vele partijen zijn het daarover eens en ze werken gezamenlijk aan deze projecten met een enorm lange adem. Maar

voorbeelden van projecten die vertraging oplopen, zijn legio. Niet uit onwil, maar omdat het complex is en gepaard gaat met enorme investeringen. Railforum onderzocht welke factoren een rol spelen bij die vertragingen. Of – even omdenken – die juist voor versnelling kunnen zorgen als je er wél grip op krijgt.

Bastiaan ter Horst (OVNEXT Den Haag): “Het hoeft niet altijd sneller. Soms moet je juist even langzamer en nagaan of iedereen nog op dezelfde lijn zit.”

Daalse Tafel

Railforum is een kennisnetwerk met meer dan 3000 actieve leden uit verschillende organisaties. Ze zijn thematisch georganiseerd in vijf ken-

niskringen. Corina de Jongh, directeur van Railforum: "In de railsector hebben vele partijen een stukje van de puzzel gekregen. Door de combinatie van overheid en markt zijn er soms tegenstrijdige prikkels, want het gaat om economisch en maatschappelijk rendement. Bij Railforum komen al die partijen bij elkaar: opdrachtnemers, opdrachtgevers, leveranciers en adviseurs. Het is een veilige ontmoetingsplek waar mensen los van rollen en verantwoordelijkheden hun kennis en ervaring delen, wat leidt tot verbinding, inspiratie en verbetering."

Een van de activiteiten van Railforum is de jaarlijkse Dag van de Light Rail & Bus Rapid Transit. Hier ontstond in 2023 het idee voor de Daalse Tafel: een serie van vijf bijeenkomsten rondom de vraag hoe je het tempo van complexe stedelijke rail-projecten kunt beïnvloeden. De resultaten werden een jaar later gepresenteerd.

Lucas van der Linde (gemeente Amsterdam): "Omdat de experts er wat verder vanaf staan, pikken ze de kernelementen eruit en hebben ze goede verbeterpunten."

Beïnvloeders

De Daalse Tafel, onder leiding van Léon Linders, begon met een inventarisatie van beïnvloeders: zaken die impact hebben op het tempo van een project. Dit leidde tot een groslijst met bestuurlijke en organisatorische aspecten, factoren op het gebied van project- en omgevingsmanagement, financiën en schaarste aan middelen en mensen. Daaruit zijn er zes geselecteerd: factoren waarvan de deelnemers verwachten dat ze de meeste invloed hebben én die door de sector zelf het meest te beïnvloeden zijn. Bewustzijn hiervan kan vertraging voorkomen en versnelling bewerkstelligen.

Karliën Maas (Vervoerregio Amsterdam): "Als deze beïnvloeders goed zijn geregeld, haal je de grootste angels eruit en heb je minder kans op stagnatie."

Met deze zes beïnvloeders ging de Daalse Tafel aan de slag:

Het verhaal

Complexe rail-projecten winnen aan kracht als het verhaal over het maatschappelijke doel duidelijk én eenduidig wordt verteld. Een goed verhaal verbindt

de betrokken partijen en helpt bij politieke keuzes over hoge investeringen. Door vooraf het verhaal over de werkelijke context samen scherp te krijgen, kun je daarop in de verschillende fasen van het project teruggrijpen en verder bouwen. Een sterk samenhangend verhaal kun je vervolgens vanuit verschillende invalshoeken vertellen, gericht op verschillende doelgroepen.

Eigenaarschap met lef

Een groot project kan niet zonder een bestuurlijke trekker die er zijn of haar nek voor durft uit te steken. Zonder dat het een persoonlijke hobby wordt, kan bijvoorbeeld een wethouder, gedeputeerde of burgemeester de benodigde energie brengen en het project vaart geven. Voor dergelijk eigenaarschap is uiteraard behoefte aan een goed verhaal.

Governance en rolverdeling

De projecten vinden plaats in een bestuurlijk complexe omgeving. Het begint bij de wil om samen te werken aan de bereikbaarheid van een bepaald gebied. Maar om door te kunnen, moet je op tijd de juiste besluiten nemen. Voor die slagvaardigheid is een governance-structuur met duidelijke rolverdeling onontbeerlijk. Welke structuur het best bij het project past, is telkens weer maatwerk.

Techniekverliefdheid

Het is een valkuil voor professionals en bestuurders: de technology push en de ambitie om de eerste te zijn die een kansrijke innovatie in de praktijk brengt. Ongekende nieuwe mogelijkheden zijn soms doorslaggevend voor goede bereikbaarheid. Tegelijkertijd speelt het risico dat de roze bril de blik op het oorspronkelijke doel en de benodigde middelen vertroebelt.

Bekostiging

Bij stedelijke rail-projecten gaat het om enorme bedragen. Toch is gebrek aan geld vaak een oneigenlijk argument om projecten tegen te houden. Bij het bredere begrip bekostiging gaat het om de zoektocht naar een goede balans tussen kosten en baten van alle betrokken partijen. Dat vraagt ook een weging van economische en maatschappelijke winst. Vooraf daarover goed nadenken en de afspraken vastleggen, is een pas op de plaats die later tijdswinst oplevert.



Bastiaan ter Horst (OVNEXT Den Haag)

Continuïteit in kennis op het project. Door de krappe arbeidsmarkt en door de vergrijzing in de branche is er veel verloop op projecten. Met als risico dat kennis over technieken en over procesafspraken verloren gaat. Oplossingen zijn deels te vinden in goede registratiesystemen. Maar vooral door een goede werksfeer waardoor mensen zich verbonden blijven voelen. De relatie met stakeholders en omwonenden is ook gebaat bij vaste gezichten. Voldoende tijd voor overdracht is een helpende factor.

Oefening in anders denken

Het bleef niet alleen bij ideeën over knoppen waaraan je kunt draaien om het tempo van projecten te beïnvloeden. Ze zijn getoetst aan een aantal grote stedelijke mobiliteitsprojecten. Zo werd de Daalse Tafel een oefening in anders denken aan de hand van praktijkvoorbeelden. Ook hierbij is eerst een groot aantal projecten verzameld en uiteindelijk teruggebracht tot twee: de Zuidwestlandcorridor bij Den Haag en de ov-verbinding Sloterdijk-Amsterdam Centrum. Tijdens de sessies zijn deze projecten gepitcht en reageerden deelnemers aan de hand van de verschillende beïnvloeders.

Een van de deelnemers aan die sessies was Arend van Dijk van adviesbureau APPM: "Ik heb al ruim twintig jaar ervaring met grote rail-infraprojecten. De afgelopen jaren deed ik projectmanagement bij HOV in 't Gooi in Hilversum en HOV Binckhorst in Den Haag. Momenteel lever ik een bijdrage aan de Lelylijn. Bij de Daalse Tafel zoeken we samen naar invalshoeken om sneller tot het gewenste resultaat te komen. Het is interessant dat we dat hebben gedaan bij projecten

die nog in een beginstadium zitten. De gekozen beïnvloeders zijn geen rocket science. Toch is het zinvol daarover te sparren. Reflectie helpt altijd om een project te verbeteren.”

Tegenwind

Corina de Jongh kijkt tevreden terug op de Daalse Tafel: “Deelnemers bleven komen. Ze vonden het dus nuttig om samen met andere professionals met meer afstand naar hun project te kijken. De overkoepelende conclusie is dat vertraging geen voldongen feit is: er zijn wel degelijk factoren die dat beïnvloeden en waarop je vanuit het project zelf invloed hebt. Als je daarvoor met elkaar de tijd neemt, kun je ook tegenwind aan.”

Elementen die het tempo van een project beïnvloeden (groslijst)

- Het project
- Het verhaal
- Maatschappelijk draagvlak
- Slimmer benutten en flankerend beleid
- Governance, besluitvorming en eigenaarschap
- Governance en rolverdeling
- Bestuurlijke complexiteit
- Tijdige besluitvorming
- Eigenaarschap met lef
- Project- en omgevingsmanagement
- Integraal projectmanagement met stappenplan
- Procedures
- Scope-issues
- Techniekverlieftheid
- Omgevingsmanagement
- Financiën en schaarse middelen
- Bekostiging
- Hogere prijzen
- Dekking exploitatie en beheer & onderhoud
- Kennis en arbeidsmarkt
- Continuïteit in kennis op het project
- Krappe arbeidsmarkt

Zuidwestlandcorridor

Gemeente Den Haag ziet diverse maatschappelijke opgaven in Den Haag Zuidwest. Een schaa sprong in het OV zou een bijdrage kunnen leveren aan deze brede maatschappelijke opgave. Programmamanager Bastiaan ter Horst bracht de Zuidwestlandcorridor (onderdeel van die schaa sprong) in bij de Daalse Tafel. Dit neemt hij mee:

Verhaal: De Zuidwestlandcorridor is nog lang geen project; het is een idee dat misschien pas in 2050 vorm krijgt. We hebben een goed verhaal nodig om dit op de agenda te krijgen en te houden. Goed nadenken over je verhaal kun je niet vroeg genoeg doen. We hebben een tekening met de diverse opgaven in het gebied, maar moeten nog verder bouwen aan het verhaal over verbondenheid van deze opgaven. Zodat we niet langs elkaar heen praten en partijen effectief kunnen samenwerken.

Eigenaarschap: Om draagvlak te creëren heb je een boegbeeld nodig die verschillende opgaven kan verbinden en het project breder trekt dan alleen een vervoersprobleem. In ons vakgebied gaan mensen al snel rekenen en tekenen. Maar al die schetsen en plattegronden met oplossingsrichtingen zijn lege hulzen als je niet de goede partners weet te committeren aan de opgave.

Governance: De Zuidwestlandcorridor is een van de vijf onderdelen van OVNEXT, een vrijwillige samenwerking van gemeente, HTM en de Metropoolregio Rotterdam Den Haag. Maar er zijn nog veel meer partijen betrokken bij deze brede maatschappelijke opgave. We denken dan ook na over een andere organisatievorm en wat OV NEXT daarin kan betekenen.

Bekostiging: Onderdeel van de Zuidwestlandcorridor is een verlengde tramtunnel in de stadswijk Den Haag Zuidwest, een wijk met veel corporatiebezit. Er zijn kansen door de ruimtelijke ingreep voor de vervoerstransitie te koppelen aan herontwikkeling en verbetering van die wijk. Dat is nieuw in Nederland en vraagt gezamenlijk uitwerking, onder andere over de vraag wie wanneer wat betaalt.

Ov-verbinding Sloterdijk-Amsterdam Centrum

Haven-Stad bij Amsterdam is met circa 70.000 woningen de grootste binnenstedelijke gebiedsontwikkeling in Nederland. Qua aantal inwoners is het vergelijkbaar met een stad als Leiden. Al bij 21.000 woningen loopt het huidige hoogwaardige openbaar vervoer vast. Vorig jaar is een MIRT-verkenning opgestart. Karlien Maas (Vervoerregio Amsterdam) en Lucas van der Linde (gemeente Amsterdam) brachten deze casus in bij de Daalse Tafel. Dit nemen zij mee:

Verhaal: Haven-Stad is geen puur Amsterdamse aangelegenheid. Het biedt een bijdrage aan de landelijke en regionale woningbouwopgave en een verlichting van huidige knelpunten in mobiliteit. Het gaat om woningnood, vervoersarmoede, bereikbaarheid en leefbaarheid. Het is nog een uitdaging om dat goed in één samenhangend verhaal te vatten.

Bekostiging: Er zijn financiële middelen voor een eerste fase, maar nog niet voor de middellange en lange termijn. Succes van de eerste fase kan de bekostigingsstrategie voor vervolgfases ondersteunen. Hulp vanuit het Rijk is onontbeerlijk. Dat vraagt dus om een stevig verhaal over het eindbeeld en de langetermijndoelen voor stad, regio en land.

Continuïteit van kennis: Langdurige samenwerking voorkomt een breuk in kennis. Dat speelt nu bij de Europese aanbesteding voor inkoop van ingenieursdiensten voor de MIRT-verkenning. Het raamcontract biedt ook perspectief voor voortzetting tijdens de plan- en studiefase. Belangrijker nog is sturen op een prettige samenwerking: je moet het met elkaar en voor elkaar willen doen.

Governance: Een onafhankelijke projectorganisatie voert de verkenning uit namens de drie opdrachtgevers: Vervoerregio, gemeente en ministerie van I&W. In het governance model (een zandlopervorm) is er één centraal contactpunt tussen projectdirecteur en opdrachtgevers die samen regie voeren. Met mandaat om zaken op een zo laag mogelijk niveau te regelen. Deze governance was er al en heeft de challenge van de Daalse Tafel doorstaan.